

MITEN VALMISTAUDUN APTEEKKIHAKUUN JA APTEEKIN HALTUUNOTTOON?

**2010-luvulla ensimmäisen apteekkiluvan saaneiden
apteekkareiden näkemyksiä**

Johanna Kangas

Helsingin yliopisto, Koulutus- ja

kehittämispalvelut HY+

Apteekkifarmasian erikoistumisopinnot

PD XII

Projektityö

Joulukuu 2016

HELSINGIN YLIOPISTO, KOULUTUS- JA KEHITTÄMISPALVELUT HY+
JOHANNA KANGAS: Miten valmistaudun apteekkihakuun ja apteekin haltuunottoon?
2010-luvulla ensimmäisen apteekkiluvan saaneiden apteekkareiden näkemyksiä
Apteekkifarmasian erikoistumisopinnot proviisoreille, PD-projektityö 63 s., 2 liitettä
Ohjaajat: apteekkari Leena Astala, apteekkari, FaT Markku Ylinen
Joulukuu 2016

Tämän projektityön tavoitteena oli selvittää, miten ensimmäisessä apteekissaan toimivat apteekkarit valmistautuivat apteekkihakuun ja apteekin haltuunottoon. Tavoitteena oli saada lisätietoa siitä, mitä konkreettisia toimenpiteitä hakijat tekivät hakiessaan apteekkilupaa ja miten he valmistautuivat ennakkoon apteekin haltuunottoon. Lisäksi tavoitteena oli saada hyödyllistä informaatiota apteekkarin uraa suunnittelevien proviisorien käyttöön, jotta he voivat systemaattisesti kehittää apteekin hakuvalmiuksiaan ja mahdollisesti välttää ”sika säkissä” -apteekkihaut sekä lisätä tietämystään apteekin haltuunottoa edeltävien asioiden suunnittelussa.

Projektityö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka metodina oli teemahaastattelut. Tutkimuksessa haastateltiin länsi- ja eteläsuomalaisia apteekkareita (n=10) kasvokkain ja puhelimitse. Mukavuus-otantaa käyttäen lähetettiin 19 apteekkarille sähköinen saatekirje, jossa tiedusteltiin heidän halukkuuttaan osallistua tutkimukseen. Kahdeksan apteekkaria jätti osallistumatta tutkimukseen ja yksi apteekkari jouduttiin hylkäämään, koska valintaperusteet eivät täyttyneet apteekkarin saatua samanaikaisesti apteekkiluvan toiseen apteekkiinsa.

Tässä projektityössä korostui näkemys siitä, että haastateltavat hakivat ensimmäistä apteekkilupaansa lähinnä apteekin maantieteellisen sijainnin ja reseptuurin perusteella. Apteekin taloudelliset tunnusluvut vaikuttivat myös hakukriteereihin. Haastateltavien mielestä ennakkoon tehtävä taustatyö koettiin hyödylliseksi, vaikka siihen kului aikaa. Kauempana sijaitseviin apteekkeihin ei lähdetty pääsääntöisesti tutustumaan, vaan hakija päätyi lähinnä apteekkarilta, apteekin ja paikkakunnan kotisivuilta saatujen tietojen perusteella ratkaisemaan hakeako vai ei kyseistä avoinna olevaa apteekkilupaa.

Haastateltavien mukaan on varattava riittävästi aikaa apteekin haltuunottoon valmistautumiseen. Avoimuus ja luottamus ovat apteekkikaupan perusta, johon oman panoksensa erityisosaamisellaan tuovat myyjän ja ostajan apteekkikaupan arviomiehet. Ammatillinen kompetenssi apteekkarin uralle ilmeni haastateltavien säännöllisellä ja monipuolisella kouluttautumisella, joka oli alkanut jo proviisorina toimiessa. Erityisesti Apteekkifarmasian erikoistumisopinnot oli suosittu, sillä yhtä apteekkaria lukuun ottamatta, kaikki olivat suorittaneet PD-opinnot.

Asiasanat: apteekki, apteekkilupa, haltuunotto, ammatillinen kompetenssi, itsensä johtaminen

Sisällys

1	JOHDANTO.....	4
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	5
1.2	Apteekki toimialana	5
1.3	Tutkimuksen rakenne	8
2	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA.....	10
2.1	Metodologia ja metodin valinta	10
2.2	Tutkimuksen kulku ja aineiston analysointi	13
2.3	Tutkimuksen aineisto	16
3	ITSENSÄ JOHTAMISEN MERKITYS AMMATILLISEEN KEHITTYMISEEN	19
3.1	Itsensä johtaminen	19
3.2	Ammatillinen kompetenssi ja ammattitaito	22
4	TULOKSET	27
4.1	Apteekkihakuun valmistautuminen	27
4.2	Apteekin haltuunottoon valmistautuminen	35
4.3	Oma ammatillinen kompetenssi	46
5	YHTEENVETO	53
5.1	Keskeiset tulokset ja pohdinta	53
5.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	57
5.3	Apteekkihaun ja apteekin haltuunoton kehitysehdotuksia.....	59
	LÄHTEET	61
	LIITE 1. HAASTATTELURUNKO	
	LIITE 2. SAATEKIRJE.....	

1 JOHDANTO

Tämän projektityön aiheena on tarkastella miten ensimmäisessä apteekissaan toimivat apteekkarit valmistautuivat apteekkihakuun ja apteekin haltuunottoon. Lisäksi käsitellään apteekkareiden näkemyksiä omasta ammatillisesta kompetenssista. Projektityön keskeiset käsitteet ovat apteekkihakuun ja apteekin haltuunottoon valmistautuminen sekä ammatillinen kompetenssi. Aihetta lähestytään itsensä johtamisen ja ammatillisen osaamisen näkökulmista.

Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimean myöntämällä apteekkiluvalla saa Suomessa harjoittaa apteekkiliikettä (Fimea 2016a). Apteekkilupa voidaan myöntää laillistetulle proviisorille. Apteekkilupa myönnetään useammasta hakijasta sille, jolla voidaan katsoa olevan parhaimmat edellytykset apteekkitoiminnan harjoittamiseen. Fimea myöntää vuosittain keskimäärin 65-75 apteekkilupaa, joista myönnettiin proviisoreille 34 apteekkilupaa vuonna 2016 (30.11.2016 mennessä), 30 apteekkilupaa vuonna 2015 ja 29 apteekkilupaa vuonna 2014. Fimea käsittelee vuosittain kaikkiaan 1300-1500 apteekkilupahakemusta (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011a).

On tärkeää, että apteekkiluvan hakija valmistautuu huolellisesti apteekkihakuun ja sisäistää haettavan apteekin toimintaedellytykset ammatillisten, eettisten ja terveydenhoidollisten tavoitteiden näkökulmasta. Hakijalla on myös oltava realistinen käsitys omasta ammatillisesta kompetenssista yrittäjän rooliin. Apteekkiluvan hakuperusteisiin on vuodesta 2006 alkaen lakiin kirjattu yhtenä apteekkarilta vaadittavana osaamisalueena johtaminen (Elo-Kinnunen ym. 2007). Tämä johtamisosaamisen vaatimus on lisännyt apteekkareiden intoa kouluttautua johtamista painottaviin tutkintoihin erityisesti viimeisen kymmenen vuoden aikana (Suomen Apteekkariliitto 2010).

Aiheen valinnan taustalla on oma mielenkiintoni aihetta kohtaan, koska tulevaisuudessa minä tullen myös itse toimimaan apteekkarina. Keskustelut ohjaaja, apteekkari Leena Astalan kanssa vahvistivat aiheen valintaa ja uskoa siihen, että tällaiselle

projektityöaiheelle on tarvetta erityisesti ensimmäistä apteekkiaan hakevien proviisorien keskuudessa. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna kasvokkain ja puhelimitse. Vastaavaa tutkimusta ei ole tehty aikaisemmin Suomessa. Projektityön toteuttamiseen ei ole saatu toimeksiantoa.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Projektityön tavoitteena oli selvittää, miten ensimmäisessä apteekissaan toimivat apteekkarit ovat aikoinaan valmistautuneet apteekkihakuun ja apteekin haltuunottoon. Tavoitteena oli saada lisätietoa siitä, mitä konkreettisia toimenpiteitä hakijat tekivät hakiessaan apteekkilupaa ja miten he valmistautuivat ennakkoon vastaanottamaan apteekin sekä toteuttamaan yrityskaupan ostajan roolissa. Projektityössä käsitellään myös apteekkareiden näkemyksiä omasta ammatillisesta kompetenssistaan.

Lisäksi tavoitteena oli saada hyödyllistä informaatiota apteekkarin uraa suunnittelevien proviisorien käyttöön, jotta he voivat systemaattisesti kehittää apteekin hakuvalmiuksiaan ja mahdollisesti välttää ”sika säkissä” -apteekkihaut sekä lisätä tietämystään apteekin haltuunottoa edeltävien asioiden suunnittelussa.

Tästä tutkimuksesta rajattiin pois ennen 2010-lukua ensimmäisen apteekkilupansa saaneet apteekkarit, sairaala-apteekkarit ja proviisorin tehtävissä toimivat henkilöt, joilla ei ole apteekkilupaa. Tutkimuksesta rajattiin pois myös apteekkikauppojen tarkempi käsittely. Tällä rajauksella uskottiin saavutettavan riittävä otos apteekkareiden näkemyksistä apteekkihakuun ja apteekin haltuunottoon valmistautumisesta sekä omasta ammatillisesta kompetenssistaan.

1.2 Apteekki toimialana

Suomessa on hyvin toimiva ja asiantuntijuuteen perustuva lääkehuoltojärjestelmä, jonka säilyttämistä Sosiaali- ja terveysministeriön Lääkepolitiikka 2020 -asiakirjan linjaukset

tukevat (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011b). Suomessa on 815 apteekkitoimipistettä, joista 612 on pääapteekkeja ja 203 sivuapteekkeja (Suomen Apteekkariliitto 2016). Apteekkarin tehtävissä toimi 590 henkilöä vuoden 2015 lopussa. Suomessa on tiheä apteekkiverkosto asukaslukuun suhteutettuna ja apteekkien aukioloajat ovat pitkät, joten lääkkeiden saatavuuden voidaan todeta olevan hyvä (Suomen Apteekkariliitto 2014). Lääkkeet ovat saman hintaisia kaikkialla maassa, mikä takaa kuluttajien yhdenvertaisuuden asuinpaikasta riippumatta. Suomalaisen lääkehuollon turvallisuustaso on hyvä ja lääkkeiden kokonaiskäyttö on kohtuullista muihin maihin verrattuna (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2011b).

Apteekkitoimintaa voidaan harjoittaa Suomessa vain viranomaisten luvalla (Läkelaki 1987). Läkelaki 40 §:ssä määritellään, että apteekkia voi pitää Suomessa ainoastaan Sosiaali- ja terveysministeriön alaisen Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimean luvalla, jonka päättävänä elimenä toimiva valvontalautakunta myöntää apteekkiluvan. Läkkelain 43 §:n mukaiset apteekkiluvan myöntämisperusteet ovat sanatakasti:

”Apteekkilupa voidaan myöntää laillistetulle proviisorille. Lisäksi edellytetään, että häntä ei ole asetettu konkurssiin, hänelle ei ole määrätty edunvalvojaa ja hänen toimintakelpoisuutensa on moitteeton. Apteekkilupa myönnetään useammasta hakijasta sille, jolla voidaan kokonaisuudessaan katsoa olevan parhaat edellytykset apteekkiliikkeen harjoittamiseen. Edellytysten arvioinnissa tulee ottaa huomioon hakijan toiminta apteekissa ja muissa lääkehuollon tehtävissä, mukaan lukien mahdollisen aiemman apteekkiluvan lainvoimaiseksi tulon ajankohta, sekä apteekkiliikkeen harjoittamisen kannalta merkitykselliset opinnot, johtamistaito ja muu toiminta.”

Apteekki on liiketoimintaa harjoittava henkilöyrittys ja samalla osa toimivaa terveydenhuoltojärjestelmää (Suomen Apteekkariliitto 2014). Kuluttaja voi luottaa apteekin palvelujen laatuun ja toimintaan. Apteekin omistajana toimii proviisorin koulutuksen saanut henkilö, apteekkari, joka on yrityksestä henkilökohtaisesti

vastuussa. Apteekki yrityksenä poikkeaa normaalista liiketoimintaa harjoittavasta yrityksestä, koska apteekkitoiminta on tarkoin säädelty erilaisilla lailla, asetuksilla, määräyksillä ja ohjeilla. Lisäksi Fimea valvoo apteekkien toimintaa säännöllisin tarkastuksin.

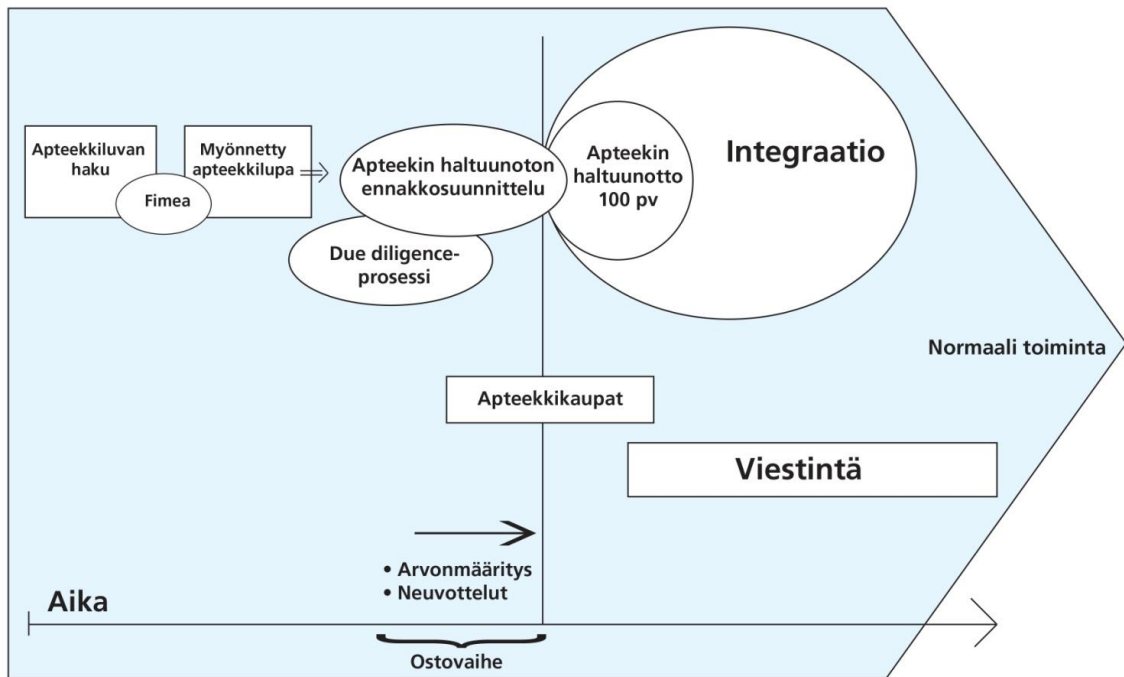
Apteekkitoiminnan tavoitteet ovat osin yhteiskunnan asettamia, osin ammatillisia (Suomen Apteekkariliitto 2005). Lääkehuollosta vastaaminen, palvelujen saatavuus ja asianmukaisen tuotevalikoiman ylläpitäminen ovat ne lakisääteiset ja yhteiskunnalliset tehtävät, joiden varaan toiminta rakentuu. Farmasian perusosaamisen ohella ammatillisuuden kulmakiviä ovat lääkeneuvonta, terveyden edistäminen ja lääkehoidon ohjaus. Osaltaan toimintaa ohjaavat kansantaloudelliset näkökohdat ja lääkkeiden rationaalisen käytön edistämiseen liittyvät toimenpiteet. Alan eettinen normisto puolestaan edellyttää, että apteekki asettaa kuluttajan oikeuden tarpeellisen lääkehoidon ja neuvonnan saamiseen omien etujensa edelle. Suomessa apteekkien farmaseuttinen henkilökunta on korkeasti koulutettua ja apteekeissa työskentelevien proviisorien ja farmaseuttien asiantuntemus on kuluttajien käytössä ilman erillistä maksua (Suomen Apteekkariliitto 2014). Farmaseuttisella henkilökunnalla on osaamista ja ammattitaitoa lääketurvallisuuden takaamiseksi, riskiryhmien tunnistamiseksi ja ongelmien ehkäisemiseksi.

Apteekkialalla apteekki siirtyy myyjäapteekkarilta ostaja-apteekkarille apteekkikauppojen myötä, jossa merkittävässä roolissa ovat apteekkikaupan arviomiehet eli apteekkikauppiaat (Karlsson 2016). Apteekkikauppa määritellään kahden ammatinharjoittajan väliseksi liikkeenluovutukseksi, jossa kaupan kohteena on apteekin aineelliset sekä aineettomat hyödykkeet. Apteekkikauppa on luottamuksellinen sopimus, jonka noudattamatta jättämisestä määritetään sopimussakko. Apteekkikaupan arviomiehen tärkein tehtävä on saada apteekkarivaihdos toteutumaan. Apteekin kauppahinta syntyy kokonaisuudesta, jossa hinnan määrittäminen muotoutuu arviomiesten keskenään sovituista pelisäännöistä ja se muokkaantuu kauppojen ja ajan myötä.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä projektityö alkaa johdannolla, jossa käsitellään tutkimuksen aihepiiriä sekä määritellään tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset. Johdannon lopussa tarkastellaan apteekkia toimialana yleisellä tasolla. Luvussa kaksi käsitellään tutkimuksen metodologiaa, tutkimuksen kulkua ja aineiston analysointia sekä tutkimuksen osallistujia. Luvussa kolme kerrotaan itsensä johtamisen merkityksestä ammatilliseen kehittymiseen. Tutkimuksen tuloksia käsitellään luvussa neljä. Keskeiset teemat ovat apteekkihakuun valmistautuminen, apteekin haltuunottoon valmistautuminen ja oma ammatillinen kompetenssi. Projektityö päättyy lukuun viisi, jossa yhteenvetona käsitellään tutkimuksen keskeisiä tuloksia pohdinnan kautta sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja mahdollisia kehitysehdotuksia.

Tutkimus toteutettiin kaksiosaisena ja tehtiin osittain yhdessä PD-opiskelija Virpi Hovin kanssa. Tutkimuksen ensimmäinen osa on oma projektityöni, Virpi Hovi teki tutkimuksen toisen osan ja hänen aiheensa on: ”Apteekkarina aloittamisen suurimmat haasteet”. Oheinen kuva (1) esittää aikaa ennen ja jälkeen apteekin haltuunoton, jonka rajapintana toimii apteekkikaupat. Näistä projektitöistä rajattiin pois apteekkikauppojen lähempi tarkastelu.



Kuva 1. Apteekin haltuunoton prosessi mukaillen Erkkilä (2001) Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet, integraatio yrityskaupassa.

2 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

2.1 Metodologia ja metodin valinta

Tässä tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, jonka metodina toteutettiin puolistrukturoidut teemahaastattelut. Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa käsitellään maailmaa merkitysten näkökulmasta, jotka näyttäytyvät ihmisten välisinä ja sosiaalisina suhteiden merkitysmuodostelmina (Vilkkä 2005). Pyrkimyksenä on yksilön henkilökohtaiset näkemykset kokemastaan todellisuudesta. Alasuutarin (1994) mukaan laadullinen tutkimusmenetelmä ei pyri löytämään totuutta tutkimuksen kohteesta. Laadullisella tutkimusmenetelmällä suoritettun tutkimuksen kautta pyritään tulkintojen avulla näyttämään yksilön toiminnasta tekijöitä, jotka ovat välittömien havaintojen saavuttamattomissa. Tutkija kietoo tutkittavien kertomien ajatusten ja näkemysten avulla eräänlaisia vinkkejä, joiden perusteella hän kykenee muodostamaan tulkintoja. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan laadullinen tutkimus ei ole numeraalinen näkemys, vaan lähinnä materiaalin ja analyysin muodon kuvaus.

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa voidaan aineistoa kerätä usealla tavalla (Vilkkä 2005). Ihmiskunnan tekemä materiaali on esimerkki laaduista, joita ihmiset kokevat elämässään. Tutkimusaineistoksi valitaan usein ihmisten kokemukset puheen muodossa, jolloin materiaali kerätään haastatteluina. Tuomen ja Sarajärven (2002) mukaan haastatteluista on tullut synonyymi laadulliselle tutkimukselle. Tämä ajatusmalli on virheellinen ja vääristää sekä kaventaa laadullisen tutkimuksen mahdollisuuksia tutkimuskäytössä. Laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimusaineistoksi soveltuvat haastatteluiden lisäksi esineet, kuva- ja tekstiaineistot kuten kuvanauhoitteet, monimediatuotteet, dokumenttiaineistot, päiväkirjat, kirjeet, elämäkerrat, kirjoitelmat, kouluaineet, sanaomalehdet, aikakausi- ja ammattilehdet, mainokset ja valokuvat (Vilkkä 2005).

Tässä tutkimuksessa käytettiin mukavuus-otantaa (convenience sampling), joka toteutetaan nimensä mukaisesti valitsemalla tutkimuksen kohteeksi mahdollisimman helposti tavoitettavissa ja suostuvaisia oleva ihmisjoukko (Hämeen-Anttila ja Katajavuori 2008). Mukavuus-otannalla tähdätään siihen, että tutkimuksen tuloksia pystyttäisiin jossain määrin yleistämään. Mukavuus-otannan avulla voidaan saada mahdollisimman laaja ja kattava kuva tutkittavasta ilmiöstä.

Haastattelu soveltuu tutkimusmenetelmäksi, kun pyritään selvittämään tutkimuskohteena olevien näkemyksiä, kokemuksia, ajatuksia ja ideoita tutkittavasta aiheesta (Hämeen-Anttila ja Katajavuori 2008). Haastattelua voidaan käyttää myös silloin, jos aiheesta ei ole löydettävissä muita tutkimuksia tai siitä on vain vähän etukäteistietoa. Hirsjärven ja Hurmeen (2011) mukaan haastattelu on ennalta suunniteltu vuorovaikutustilanne, jota haastattelija ohjaa. Haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja on päämäärähakuista toimintaa. Haastattelija tutustuu ennalta tutkittavaan aiheeseen teorian ja käytännön tasoilla sekä pyrkii saamaan luotettavaa informaatiota löytääkseen ratkaisun tutkimusongelmaan. Yleensä tutkija motivoi haastateltavia ja pyrkii säilyttämään heidän motivaationsa koko haastattelun ajan. On tärkeää, että haastateltava voi luottaa haastattelijaan ja haastattelijan lupaukseen käsitellä saamaansa materiaalia ehdottoman luottamuksellisesti.

Haastattelukysymysten valmius ja sitovuus vaikuttavat siihen, kuuluuko haastattelu strukturoituihin vai strukturoimattomiin haastatteluihin (Ruusuvuori ja Tiittula 2005; Hirsjärvi ja Hurme 2011). Joustamattomin vaihtoehto strukturoiduista haastatteluista on lomakehaastattelu, jossa haastattelija käyttää valmiita kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja täysin samanlaisina ja samassa järjestyksessä koko haastateltavien joukolle. Strukturoimaton haastattelu perustuu vapaamuotoiseen keskusteluun, jossa edetään haastateltavien ehtojen mukaisesti ilman tiukkaa sidosta kysymys-vastaus -malliin. Strukturoitujen ja strukturoimattomien haastattelujen välimaastossa ovat puolistrukturoidut haastattelut, joissa yleensä on jokin haastattelun näkökulma ennalta sovittu, mutta myös liikkumavaraa on jätetty. Teemahaastattelu on puolistrukturoiduista haastattelumuodoista yksi tunnetuimmista (focused interview) ja teemahaastattelulle on

luonteenomaista samojen teemojen ja aihepiirien käsittely, ainoastaan esitettyjen kysymysten järjestys ja muotoilu saattavat vaihdella (Ruusuvuori ja Tiittula 2005).

Puolistrukturoidulle teemahaastattelulle ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa määritelmää (Hirsjärvi ja Hurme 2011). Teemahaastattelu suunnataan tiettyihin, kaikille yhteisiin teemoihin, joista keskustellaan. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan haastattelussa esitetään kaikille haastateltaville samat kysymykset ja haastateltavan annetaan vastata täysin omilla sanoilla ilman valmiita vastausvaihtoehtoja. Teemahaastattelussa aihepiirit eli teemat määritellään etukäteen. Haastattelijalla on usein tukilista teemoista, mutta ei valmiita kysymyksiä. Teemojen järjestys ja laajuus saattavat vaihdella eri haastatteluissa, mutta kaikki aihepiirit käydään huolellisesti läpi. Tutkija määrää haastattelukysymykset, mutta haastateltava saa kertoa ajatuksistaan ilman tiukkaa rajausta. Teemahaastattelu pohjautuu Mertonin ym. (1956) fokuoituun haastatteluun. Teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että kaikkia ihmisen ajatuksia, kokemuksia, tunteita ja uskomuksia voidaan tutkia tällä menetelmällä (Hirsjärvi ja Hurme 2011). Teemahaastattelu korostaa metodologisesti haastateltavien elämysmaailmaa sekä yksilöiden määritelmiä tilanteista. Teemahaastattelussa on pitäydyttävä aihepiirien mukaisissa teemoissa ja pyrittävä löytämään vastauksia tutkimusongelman ratkaisemiseksi (Tuomi ja Sarajärvi 2002). Tutkimuksen viitekehys eli tutkittavasta asiasta jo tiedetyt seikat määrittävät ennakoon valitut haastattelun aihepiirit. Tutkimus suoritettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna ja haastatteluiden perustana käytettiin etukäteen laadittua haastattelurunkoa teema-alueineen (liite 1).

Teemahaastattelu voidaan tehdä myös puhelimitse, vaikka puhelinhaastattelut liitetään yleensä survey-tyyppiseen tutkimukseen (Drever 1995). Lähes strukturoituihin haastatteluihin sopii puhelimella tehty haastattelu paremmin kuin laadullisiin haastatteluihin, sillä puhelinhaastattelua voidaan käydä ilman keskustelun näkyviä vihjeitä, jotka tarjoaisivat haastattelun kontekstin. Puhelinhaastattelu sopii hyvin jo haastateltujen henkilöiden jatko haastatteluihin.

Puhelinhaastattelu voidaan tehdä myös tapaamatta ihmistä, mutta tällöin on tärkeää laatia asiallinen kirje, jolla lähestytään haastateltavia (Hirsjärvi ja Hurme 2011). Haastattelija voi myös soittaa kerran ja sopia ajankohdasta, jolloin varsinainen haastattelu suoritetaan. Dreverin (1995) mukaan puhelinhaastattelu on hyvä vaihtoehto teemahaastatteluiden yhteydessä, tosin väärinymmärryksen mahdollisuus osapuolten kesken on olemassa. Puheluiden avulla voidaan tavoittaa kiireisiä tai kaukana asuvia henkilöitä. Puhelimen käytöstä tulleet kustannukset säästyvät matkakustannuksissa. Haastattelutekniikassa on huomioitava kysymysten lyhyys ja hitaampi puheen tempo verrattuna perinteiseen kasvokkain tapahtuvaan teemahaastatteluun. Haastattelija voi vahvistaa haastateltavaa sanomalla ”hyvä” tai ”hm” taukojen aikana, ei toisen puhuessa. Tässä tutkimuksessa käytettiin henkilökohtaisia keskusteluja sekä puhelinhaastatteluja.

2.2 Tutkimuksen kulku ja aineiston analysointi

Tutkimuksen kulku

Tässä tutkimuksessa haastatteluihin valittiin mukavuus-otannalla kymmenen apteekkaria, jotka olivat saaneet ensimmäisen apteekkilupansa 2010-luvulla. Kaikille valituille apteekkareille lähetettiin saatekirje (liite 2) sähköpostitse, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta. Kaikkiaan länsi- ja eteläsuomalaisille apteekkareille lähetettiin yhteensä 19 saatekirjettä. Heistä kahdeksan ilmoitti olevansa estyneitä osallistumaan tutkimukseen tai he eivät vastanneet sähköpostiviestiin. Lisäksi yksi apteekkari rajattiin pois tutkimuksesta, koska hän oli juuri saanut apteekkiluvan toiseen apteekkiinsa. Näin lopulliseen tutkimukseen valikoitui 10 apteekkaria ja vastausprosentiksi muodostui 56 %. Saatekirjeessä kerrottiin myös, että tutkimus on osa tutkijan PD-opintoja. Haastateltaville korostettiin haastatteluiden ja tutkimustulosten käyttöä vain PD-projektityöhön. Haastateltavien anonymiteetti säilyi koko tutkimuksen ajan ja myös PD-projektityön valmistuttua. Kaikki haastattelumateriaali hävitettiin PD-projektityön valmistumisen jälkeen.

Tutkimus tehtiin osittain yhdessä PD-opiskelija Virpi Hovin kanssa. Molemmat haastattelivat viisi apteekkaria ja saivat näin käyttöönsä 10 apteekkarin haastatteluaineiston. Tutkimuksen saatekirje ja haastattelurunko laadittiin yhteisesti niin, että haastattelurungossa oli kahdeksan teemaa. Molemmat opiskelijat suorittivat yhden pilottihaastattelun, joiden perusteella haastattelurunkoa muokattiin. Varsinaiset haastattelut suoritettiin apteekkareiden kanssa sovittuna ajankohtana. Haastateltavien apteekit sijaitsivat Länsi- ja Etelä-Suomen alueella. Haastatteluaineisto litteroitiin, teemoiteltiin ja analysoitiin. Molemmat litteroivat omat haastatteluteemansa. Analysointivaiheessa vältettiin päällekkäisyyttä.

Tutkimuksessa tehtiin neljä haastattelua kasvokkain ja kuusi haastattelua tehtiin puhelimitse maantieteellisistä seikoista johtuen. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavan suostumuksella ja yhden haastattelun kesto oli enintään kaksi tuntia. Kasvokkain tehdyt haastattelut tallennettiin Iphone 6:n omalla ohjelmalla ja puhelinhaastattelut tallennettiin Samsung/Iphone 6:teen ladatulla TapeAcall -ohjelmalla sekä lisäksi Iphone 6:n omalla nauhoitusohjelmalla/Olympus -sanelimella (VN-731PC). Kasvokkain tehdyt haastattelut tehtiin haastateltavien työhuoneessa, poikkeuksena yksi haastattelu tehtiin tutkijan työpaikan työhuoneessa. Haastattelut suoritettiin ilman häiriötekijöitä.

Aineiston analysointi

Laadullisen aineiston analyysi aloitetaan aineiston purkamisella eli litteroinnilla (Hämeen-Anttila ja Katajavuori 2008; Ruusuvuori ym. 2010). Muut analyysin vaiheet ovat luokittelu, analyysi ja tulkinta. Usein aineiston analyysi alkaa jo haastattelujen aikana, jolloin tutkija voi huomata jonkin kiinnostavan, toistuvan tai ehkä yllättävän vastauksen. Laadullisen aineiston analyysin tavoitteena on tiivistää usein laajaa aineistoa ja tehdä tulkinta tästä tiivistyksestä. Analyysia voi kuvailla johtolankojen etsimisenä ja tulkintaa arvoituksen ratkaisemisena.

Tallennettu laadullinen aineisto kirjoitetaan puhtaaksi sanasta sanaan eli litteroidaan (Vilkkä 2005; Hirsjärvi ym. 2008; Hirsjärvi ja Hurme 2011). Litterointi on mahdollista tehdä koko kerätyistä materiaalista tai valikoimalla vaikka aihepiirien mukaisesti.

Litterointi on työlästä ja aikaa vievää, esimerkiksi yhden tunnin haastattelun litterointiin menee vähintään kolme-neljä tuntia aikaa, jopa enemmän litteroinnin tarkkuudesta ja haastattelutyypistä riippuen (Hämeen-Anttila ja Katajavuori 2008). Tässä tutkimuksessa haastatteluaineiston litterointi kesti viidestä-kuuteen tuntia haastattelua kohden ja aineistoa kertyi keskimäärin kymmenen sivua haastattelua kohden. Hirsjärven ja Hurmeen (2011) mukaan litteroinnin tarkkuutta ei ole yksiselitteisesti pystytty määrittämään. Litterointia aloittaessa on oltava selvillä, millaista analyysia on aikomus tehdä sekä onko aikomus käyttää tietokoneille suunniteltua analyysiohjelmaa. Tietokoneiden eri ohjelmat asettavat litteroinnille erityyppisiä vaatimuksia. Hämeen-Anttilan ja Katajavuoren (2008) mukaan litterointivaiheen tarkkuus ratkaistaan tutkimusongelman ja sen pohjalta valitun analyysimenetelmän perusteella. Sanojen purkaminen riittää, jos tutkimuksen tavoitteena on tutkia ilmiötä ja analyysimenetelmäksi on valittu esimerkiksi teemoittelu.

Litteroinnin jälkeen aineisto luokitellaan ja pyritään löytämään aineistosta teemoja sekä ilmiöitä (Ruusuvuori ym. 2010). Luokittelu tarkoittaa hankitun aineiston tuntemista ja hallitsemista tukevaa osatehtävää ja varsinaisesta aineiston analysoinnista ei luokittelussa ole vielä kyse. Hirsjärven ja Hurmeen (2011) mukaan luokittelu on perusta, jonka pohjalta haastattelumateriaalia on myöhemmin mahdollista tulkita, yksinkertaistaa ja tiivistää. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan luokittelun tarkoituksena on jäsentää aineistoa. Teemahaastattelun teemat muodostavat eräänlaisen aineiston jäsennyksen, josta tutkija voi lähteä liikkeelle. Aineistosta voidaan nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Ruusuvuoren ym. (2010) mukaan materiaali ja tutkimustehtävä ovat tiiviissä sidoksessa toisiinsa laadullisessa analyysissä. Aineistosta ei yleensä saada täysin suoria vastauksia alkuperäiseen tutkimusongelmaan.

Teemoittelu on yksi yleisimmistä analyysimenetelmistä laadullisessa tutkimuksessa (Eskola ja Suoranta 1998). Analysoitavasta aineistosta on ensin yritettävä löytää ja erotella tutkimusongelman kannalta tärkeät teemat. Teorian ja empirian keskinäisellä vuoropuhelulla, joka ilmenee tutkimustekstissä symbioosina, haetaan onnistunutta teemoittelua. Teemat voidaan luoda valmiiksi, esimerkiksi käytetään

teemahaastattelurunkoa teemoittelun pohjana (Hämeen-Anttila ja Katajavuori 2008). Toinen vaihtoehto on luoda aineiston perusteella mielekkäistä asiakokonaisuuksista teemoja. Aineistoa kuvaavat sitaatit eli haastateltujen suorat lainaukset ja omat aineistosta tehdyt tulkinnat muodostavat raakatekstiä, johon myöhemmin yhdistetään teorialtieto. Teemoittelun haasteena on analyysin jääminen kuvailevan sitaattikokoelman tasolle.

Tässä tutkimuksessa tehtiin kaksi esihaastattelua, koska Hirsjärven ja Hurmeen (2011) mukaan esihaastattelut ovat teemahaastattelun merkityksellinen ja välttämätön osa-alue. Esihaastatteluiden avulla voidaan kokeilla haastattelukysymyksiä, aihepiirien järjestystä ja haastattelujen keskimääräistä pituutta. Tässä tutkimuksessa haastateltavat saivat ennakkoon teemahaastattelurungon kysymykset tutustuttavaksi.

Aineiston tulkinta tarkoittaa, että tutkija miettii analyysin tuloksia ja pyrkii rakentamaan niistä omia näkemyksiä (Hirsjärvi ym. 2008). Aineiston analyysistä ilmenevät merkitykset ja niiden selventäminen sekä pohdinta ovat tulkintaa. Tulkinta on aineiston analyysissa esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa. Tulkinta on empirian ja teorian vuoropuhelua tutkimustekstissä, synteesiä ja yhteyksien löytämistä. Tulkintaa tapahtuu koko analysointitapahtuman ajan joko yhteisprosessina tai erillisenä vaiheena. Tutkija kohtaa monen tasoisia tulkintaongelmia, kuten mitä tutkittavien kielelliset ilmaukset ovat merkinneet tulosanalyysissa tai miten tutkijan kielelliset ilmaisut materiaalin keruun vaiheissa on vaikuttanut saatuihin tuloksiin. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan laadullisen tutkimuksen ongelmallisoin vaihe on tulkintojen tekeminen. Tulkinnan työstön muodollista ohjeistusta ei ole olemassa, joten tulkintojen monipuolisuus ja osuvuus on kiinni lähinnä tutkijan tieteellisestä mielikuvituksesta.

2.3 Tutkimuksen aineisto

Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui tutkijan päätöksen mukaisesti apteekkarit, jotka ovat saaneet ensimmäisen apteekkilupansa 2010-luvulla. Tutkimukseen haluttiin vain apteekkareita, joilla on henkilökohtainen apteekkilupa. Tutkimuksen osallistujat

(taulukko 1) olivat eri-ikäisiä ja he omistivat erikokoisia apteekkeja, jotka sijaitsivat erityyppisissä ympäristöissä. Haastateltavien apteekit olivat noin 20 000-75 000 reseptin apteekkeja, kuitenkin keskimäärin 40 000 reseptin apteekkeja. Apteekit sijaitsivat hyvin erilaisissa toimintaympäristöissä; kauppakeskusapteekkeja, kivijalka-apteekkeja, lähiöapteekkeja kaupungeissa ja maaseudulla.

Haastateltavat olivat naisia, lukuun ottamatta yhtä miesapteekkaria, ja iältään noin 40–50-vuotiaita. Ennen apteekkarin uran alkua haastateltaville oli kertynyt noin 15 vuoden avoapteekkityökokemus, joillakin hieman enemmän ja joillakin hieman vähemmän riippuen oliko muuta lääkealan työkokemusta karttunut. Avoapteekkityökokemuksen lisäksi osa haastateltavista oli työskennellyt lääketukkukaupassa, lääketeollisuudessa, lääkealan opetustehtävissä ja lääkealan järjestötehtävissä. Haastateltavilla oli eroavaisuuksia haettujen apteekkilupien määrässä, osa oli saanut ensimmäisen apteekkiluvan haettuaan vasta muutamia apteekkilupia, toisilla hakukokemusta oli kertynyt useita kymmeniä.

Haastateltavilla oli eripituiset kokemukset apteekkariudesta sekä erilaisia lisäkoulutuksia suoritettuina apteekkarivuosien aikana tai jo proviisorina toimiessaan. Huomioitavaa on, että kaikilla haastateltavilla oli lukuisia tutkintoja ja lyhyempiä koulutuksia suoritettuina esimerkiksi johtajuuden, talouden ja yrittäjyyden osa-alueilta. Kaksi haastateltavaa oli suorittanut LHKA-koulutuksen kehittääkseen lääkehoidon kokonaisarviointiosaamistaan. Lisäksi yhdeksän haastateltavaa oli suorittanut Apteekkifarmasian erikoistumisopinnot eli PD-opinnot.

Haastattelut suoritettiin luottamuksellisesti ja tutkimuksessa rajattiin haastateltavien henkilötiedot pois, jotta yksittäistä haastateltavaa ei voi tunnistaa. Tässä tutkimuksessa tutkija tunsikin henkilökohtaisesti yli puolet haastateltavista.

Taulukko 1. Tutkimuksen aineisto

Taustatiedot	Ikäjakausma	Työvuodet apteekkarina	Lisäkoulutus tutkintoina	Sukupuoli
Apteekkari 1.	40-45v.	alle 3 v.	PD, KTM	nainen
Apteekkari 2.	46-50 v.	3-5 v.	PD, JET	nainen
Apteekkari 3.	46-50 v.	alle 3 v.	PD	nainen
Apteekkari 4.	46-50 v.	3-5 v.	PD, JET, YAT	nainen
Apteekkari 5.	40-45 v.	3-5 v.	PD, JET, YAT, YJEAT, MYAT	mies
Apteekkari 6.	46-50 v.	alle 3 v.	PD, LHKA	nainen
Apteekkari 7.	40-45 v.	alle 3 v.	PD, JET, YAT	nainen
Apteekkari 8.	46-50 v.	alle 3 v.	YJEAT, KEAT	nainen
Apteekkari 9.	40-45 v.	alle 3 v.	FaT, PD, JET, LHKA	nainen
Apteekkari 10.	40-45 v.	alle 3 v.	PD, JET, YJEAT	nainen

Tutkintojen nimet lyhenteineen:

FaT = Farmasian tohtori

JET = Johtamisen erikoisammattitutkinto

KEAT = Kaupan esimiehen erikoisammattitutkinto

KTM = Kauppätieteiden maisterin tutkinto

LHKA = Lääkehoidon kokonaisarviointikoulutus

MYAT = Myynnin ammattitutkinto

PD (Professional development) = Apteekki-farmasian erikoistumisopinnot proviisoreille

YAT = Yrittäjän ammattitutkinto

YJEAT = Yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto

3 **ITSENSÄ JOHTAMISEN MERKITYS AMMATILLISEEN KEHITTÄYTYMISEEN**

3.1 **Itsensä johtaminen**

Sydänmaanlakan (2012) mukaan itsensä johtaminen on jatkuva oppimisprosessi, jossa opitaan tuntemaan omaa itseä syvällisemmin. Itsensä johtaminen on systemaattista itsetuntemuksen kehittämistä sekä samalla vaikuttamisprosessi, jossa omaa tietoisuutta kehittämällä pyritään ottamaan paremmin itsemme haltuun ja ohjaamaan omia tunteita, ajatuksia ja tekoja. Itsensä johtamisen tavoitteena on oman tietoisuuden laaja-alainen, käytännöllinen ja syvälinen kehittäminen sekä yksilön kokonaiskuntoisuus. Sydänmaanlakka (2006) jakaa itsensä johtamisen näkökulmat yhdeksän trendin alle:

- ajatusten johtamisesta itsensä johtamiseen
- työnhallinnasta elämänhallintaan
- motivoinnista voimaantumiseen
- kliinisestä psykologiasta positiiviseen psykologiaan
- oivallus myönteisen ajattelun voimasta
- loogisesta älykkyydestä kokonaisvaltaiseen älykkyyteen
- kohti onnea ja onnellisuutta
- itsensä johtaminen osaksi organisaation johtamisjärjestelmää
- ihmisten johtamisesta itsensä johtamiseen

Itsensä johtaminen luo perustan kaikenlaiselle johtamiselle (Hyppänen 2007). Itsensä johtaminen sisältää työhön liittyviä asioita, mutta myös ihmisen fyysiseen, psyykkiseen, sosiaaliseen ja henkiseen puoleen liittyviä asioita. Fyysiseen hyvinvointiin kuuluvat ruokailu, liikkuminen, nukkuminen ja rentoutuminen. Sosiaaliseen hyvinvointiin kuuluvat perhe, ystävät, harrastukset, tunteet, positiivisuus ja yhteisöllisyys. Psyykkinen hyvinvointi on mielenrauhaa, luovuutta, aikaa ajatella, oppia ja kehittyä, itsensä hyväksymistä ja arvojen mukaista toimintaa. Itsensä johtamisessa on kysymys oman ammattitaidon ylläpitämisestä ja kehittämisestä, ajanhallinnasta, omien tavoitteiden ja

päämäärien tiedostamisesta, fyysisestä, sosiaalisesta ja psyykkisestä hyvinvoinnista, mahdollisuuksista itsensä toteuttamiseen ja menestymisestä. Hyvä itsensä johtaminen vapauttaa energiaa ja antaa uusia sisäisiä voimavaroja. Se saattaa olla keino taistella väsymistä, urautumista ja kyllästymistä vastaan.

Erämetsän (2009) mielestä esimiehen ja johtajan on tunnettava itsensä, jotta omana itsenä työskenteleminen sujuu mallikkaasti ja välittyy työntekijöiden tietoisuuteen. Itselle pidetty minäpuhe rakentaa itsetuntoa, joka kuvaa sitä, mitä henkilö pitää itsestään. Itselleen puhuminen on yksilön sisäistä puhetta, jossa hän puhuu itselleen omasta itsestään. Myönteinen ja terve itsetunto tarkoittaa, että hyväksyy oman epätäydellisyyden. Vankka itsetunto on itsensä kehittämiseksi ja johtamiseksi vakaa perusta.

Otalan (2011) mukaan kyky johtaa itseään on noussut asiantuntijatyössä yhä keskeisempään rooliin. Asiantuntijat arvostavat mahdollisuutta päättää itse eli älyllistä autonomiaa. Käytännössä itsensä johtaminen, joka on oman älyllisen kunnan vaalimisen edellytys, ilmenee työntekijöiden itse päättäessä, miten he tekevät työnsä ja kehittävät sitä eteenpäin. Työntekijän on osattava innostaa itseään ja asetettava itselleen tavoitteita sekä motivoitua saavuttamaan tavoitteet. Yhtä tärkeää on huolehdittava omasta osaamisesta markkina-arvon säilyttämiseksi ja työllisyyden turvaamiseksi. Menestyneiden ihmisten yhteisiä tekijöitä ovat ahkeruus, nopea oppiminen ja oikeiden asioiden tekeminen kunnollisesti.

Kuusamon (2015) pro gradu -tutkimuksen mukaan pidempään apteekkareina toimineet kertoivat syvällisemmin itsensä johtamisen merkityksestä kuin vähemmän aikaa alalla yrittäjinä toimineet apteekkarit. Heidän mukaansa itsensä johtaminen kehittyy työ- ja elämäkokemuksen sekä monipuolisen kouluttautumisen kautta. Kaksi satakuntalaista apteekkaria toi esiin oman näkemyksensä itsensä johtamisesta.

“...se ei oo pelkästään se kouluttautuminen alan koulutuksiin, vaan myös tämmönen itsensä kehittäminen ninku muulla tavalla, et pyrkii ninku pitämään

hyvää huolta omasta henkisestä terveydestään ja hyvinvoinistaan. Siis kun apteekkarihan sitten on se työkalu, se ei pelkästään riitä että ammatillisesti koulutautuu vaan pitäis ihmisenä vähän kehittyä ja kasvaa koko työuran ajan...”

“Olisi hirveen hyvä, jos apteekarit kehittäisivät itseänsä enemmän, se on todella tärkeä asia koko meidän ninkun ammattikunnan ja uskottavuudenkin kannalta, että ei jäädä paikalleen ja tota saadaan niitä uusia tuulia enemmän tänne eikä vaan käperrytä sinne takapihalle odottelemaan et mitä tapahtuu...”

Jakosen (2015) mielikuvien mukaan ”itsensä johtaja” on sliipattu, puku ojennuksessa elämäänsä ohjaava ikuinen onnistuja, joka herättyään kello viisi lähtee lenkille motivaatioäänitettä kuunnellen, tekee kotiin päästyään vatsalihasliikkeitä, peseytyy ja lähteen hyvin tuoksutettuna voittamaan maailmaa puolelleen. Jakonen näkee itsensä johtamisen ensisijaisesti epäonnistumisena elämän eri alueilla, kuten raha-asioissa, parisuhteessa, henkisessä kasvussa, itsensä tuntemisessa ja yrittämisessä. Hänen mukaansa itsensä johtaminen on itsensä näkemistä sellaisena kuin ei halua olla ja tästä seuraavaa yritystä muuttaa omaa kurssia, asettaa päämääriä ja kulkea niitä kohti. Ja nimenomaan yritystä, koska itsensä muuttaminen ja johtaminen on kuin johtaisi organisaatiota, jossa on eri mielipiteitä ja haluja ja niistä johtuvaa muutosvastarintaa.

Itsensä johtaminen vaatii usein ainakin jonkin verran muuttumista (Kurttila ym. 2010). Monesti keskitytään siihen, että muutos on vaikeaa, haastavaa ja jotakin, johon on kuitenkin pakko uskaltaa heittäytyä. Vaikeuksiin ja hankaluuteen keskittyminen on harvoin hyödyllistä, kun taas myönteisin odotuksin tulevaisuuteen suhtautuva pystyy käsittelemään muutoksia paremmin. Toiveet ja unelmat siitä, millaisia haluttaisiin olla, ovat ensimmäisiä merkkejä muutoksesta. Jo toimivien myönteisten asioiden lisääminen omaan elämään ja työyhteisöön, on tehokas tapa saada aikaan muutosta. Itsensä johtamisen muutoksessa tarvitaan mielikuva siitä, miten toivottaisiin asioiden olevan. Jos esimies pystyy hahmottamaan mielikuvan paremmasta, hänen on helpompi löytää keinot sen saavuttamiseksi. Muutoksessa voivat joskus usko, toivo ja voimat loppua.

Usein uupuminen johtuu siitä, että päämäärä on asetettu liian kauas. Itsensä johtamiselle on eduksi, että osaa kääntää huomion siihen, että on jo pystynyt tekemään asialle jotakin. Yksilön asettamat tavoitteet elävät jokaisena päivänä pienissä hetkissä.

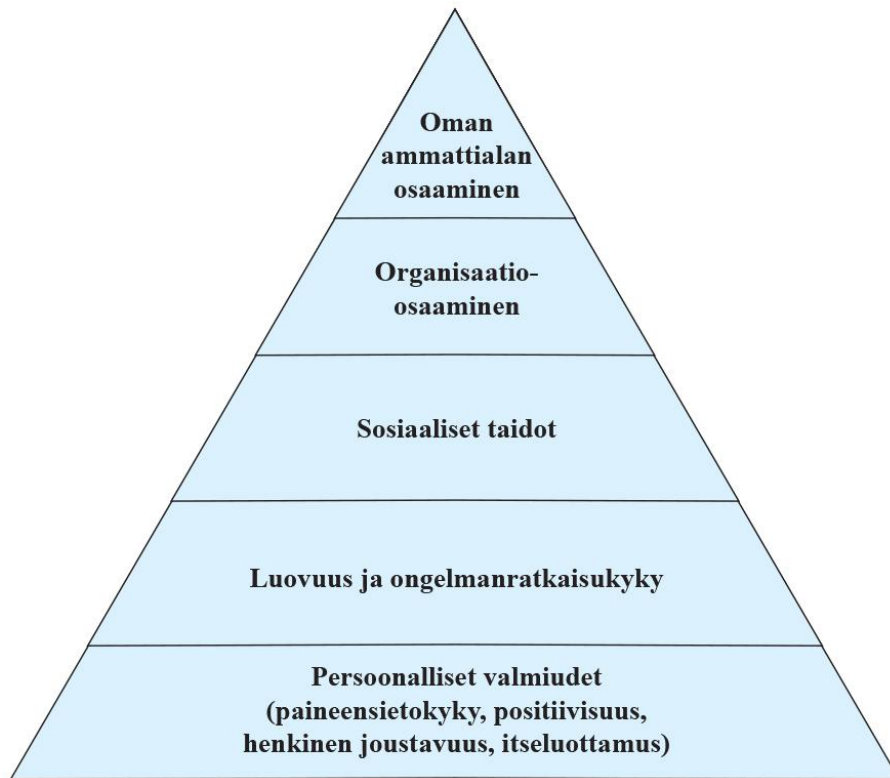
Pirhosen (2015) mukaan yleinen käsitys liittyy ajatuksen elämänhallinnasta tai itsekurista itsensä johtamiseen. Pirhosen näkemys itsensä johtamisesta liittyy oman elämän isännöyden tai emännöyden täysivaltaiseen omaksumiseen, siis vastuunottoon. Itsensä johtaminen on sisäisen maailman johtamista, jossa kurilla ei ole sijaa, vaan valmentavalla johtamisella. Sisäinen maailma ei alistu kurijohtamiseen. Pirhosen mukaan itsensä johtaminen kuulostaa siltä, että joku yrittää pistää itsensä kuriin. Tällöin huomio kiinnittyy toimintatapoihin, työkaluihin, mittareihin ja sanktioihin, kun mielen hiljaisuus ja itsensä syväjohtaminen jäävät vähäisemmälle huomiolle.

3.2 Ammatillinen kompetenssi ja ammattitaito

Ammatillisella kompetenssilla tarkoitetaan työtehtävien edellyttämiä valmiuksia (Viitala 2008). Kompetenssi-käsitteen rinnalla käytetään myös vanhaa sanaa ammattitaito, vaikka ammatillinen kompetenssi usein mielletään laajemmaksi ammatilliseksi kyvykkyydeksi kuin pelkkä ammattitaito. Ammattitaidolla viitataan taitavaan ja varmaan työskentelyyn sekä pitkälle edistyneeseen osaamiseen. Ammattinsa osaava työntekijä ei työskentele pinnallisen osaamisen mukaisesti vaan hyvän ammattitaidon ominaisuuksia ovat tietojen, taitojen, valmiuksien ja asenteiden osaaminen ja tehokas hyödyntäminen. Stenströmin (2008) mukaan ammattitaito on jatkuvasti muuttuva tila, ei niinkään pysyvä ominaisuus. Ammattitaito koostuu työprosessien sisäisistä suhteista ja lisäksi siihen liittyy muutospaineiden aiheuttamat jännitteet ja ristiriidat. Työtehtävissä opittujen kokemusten kautta kehittyy suuri osa ammattitaidosta.

Helakorven (2005) mukaan ammattitaito voidaan nähdä pysyvänä tekemisvalmiutena, joka edellyttää tietojen lisäksi harjaantumista. Ammattitaito koostuu useista erilaisista osa-alueista kuten oman ammattialan osaamisesta, organisaatiotason osaamisesta,

sosiaalisista taidoista, luovuudesta ja ongelmanratkaisukyvyistä sekä persoonallisista valmiuksista. Ammattitaidon rakentumista voidaan havainnollistaa osaamispyramidin (kuva 2) avulla (Viitala 2008). Pyramidin kerrokset kuvaavat erilaisia ammattitaidon osaamisalueita eli kvalifikaatioita.



Kuva 2. Osaamispyramidi (Viitala 2008)

Lähimpänä pyramidin perustaa oleva kvalifikaatio kuvaa yksilön persoonallisuutta, ihmisenä kehittymistä ja metavalmiuksia (Helakorpi 2005; Viitala 2008). Metavalmiudet ovat yleisluontoisia tietoja ja taitoja, joita voidaan hyödyntää monissa eri tehtävissä ja eri toimialoilla. Metavalmiuksia ovat esimerkiksi kielitaito, vuorovaikutusvalmiudet, yhteistyö, suunnittelu ja oppiminen. Kvalifikaatio liittyy suoritettavaan työtehtävään mitä lähemmäs osaamispyramidin huippua ollaan.

Kvalifikaatiot voidaan jakaa tuotannollisiin, normatiivisiin ja innovatiivisiin kvalifikaatioihin (Helakorpi 2005; Viitala 2008). Tuotannollisiin kvalifikaatioihin

kuuluvat tekniset perusvalmiudet, joiden avulla yksilö pystyy suoriutumaan omasta tehtävästään. Työntekijä on useimmiten erikoistunut tuotannollis-teknisiin taitoihin koulutuksensa ja urasuuntautumisensa kautta kuten esimerkiksi taloushallintoon tai tietotekniikkaan. Normatiiviset kvalifikaatiot yhdistetään yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuten oma-aloitteisuuteen, motivoituneisuuteen ja luottamukseen omasta pystyvyydestä. Innovatiiviset kvalifikaatiot liittyvät luovuuteen ja kykyyn sietää epävarmuutta.

Kuusamon (2015) pro gradu -opinnäytetyön mukaan satakuntalaiset apteekkarit katsoivat asiantuntijuuden ja ammattitaidon olevan osittain haasteellisia erottaa käsitteinä toisistaan ja usea haastateltava kertoi ammattitaitoon liittyvistä asioista samaan tapaan kuin asiantuntijuudestakin. Haastatteluissa nousi kuitenkin esiin, että asiantuntijuus miellettiin enemmän farmasian alan rooliin ja ammattitaito yhdistettiin taitoon toimia apteekkarina ja liikkeenharjoittajana. Kaksi apteekkaria toi esiin oman näkemyksensä ammatillisesta kehitymisestä ja osaamisesta.

”Apteekkiliikkeen johtaminen on mun tärkein tehtävä apteekkarina, ammattitaito näkyy siinä mielessä, että tota ammattitaitoinen johtaja on hyvä liikkeenharjoittaja... ja myöskin apteekkiliike voi paremmin kun sitä johdetaan ja se tuottaa parempia tuloksia, henkilökunnan pysyvyys ja tyytyväisyys on parempi, kun tekee hyviä päätöksiä johtajana.”

”...semmonen tavallaan varmuus siitä, että mihin suuntaan tätä laivaa ohjataan on hyvä... itsellä koettu ammatillinen vahvuus...”

Kuusamon (2015) tekemissä haastatteluissa nousi esiin, että apteekkareiden itsensä johtaminen ja sitä kautta oma kehittyminen ovat tärkeitä yrityksen menestymiselle. Aktiivinen kouluttautuminen ja tietoisuus alan uudistuksista ovat avainasemassa osaamisen kehittämisessä. Kokonaisvaltainen itsensä kehittäminen nähtiin merkitykselliseksi, pelkkä koulutuksissa käyminen ei ole riittävää kehittämistä.

Kompetenssi-käsite mahdollistaa pitkäjänteisen kehittämisen (Pyykkö 2011). Yksilön ammatillinen kompetenssi on osaamista, joka näkyy tuloksiin johtavana toimintana. Kompetenssi toimii rekrytoinnin kriteerinä ja oman ammatillisen kehittymisen kehikkona myös apteekkariyrittäjillä. Yrittäjyys ei ole vain ammatillinen pätevyyskysymys. Se, että yrittäjä on ns. sertifioitu yrittäjäosaaja, voi olla hyvä asia, mutta se ei takaa mitään. Yrittäjä elää kun-mikään-ei-riitä-maailmassa, jossa pitää koko ajan toimia paremmin. Ammatillinen pätevyys on pääsylippu, mutta pärjääminen edellyttää enemmän. Aidan ylittäminen on välttämätöntä, mutta siitä on pitkä matka aitajuoksukilpailun palkintopallille. Pyykön (2011) mukaan mikä tahansa tekeminen tai osaaminen ei ole ammatillista kompetenssia. Seuraavien kriteerien pitää toteutua eli kompetenssitekijöiden on oltava:

- *näkyviä*: myös toiset voivat arvioida, mm. 360-asteen arviointi
- *opittavissa olevia*: kaikkien pitää voida kehittyä (ainakin vähän)
- *erottelevia*: jos kaikki osaavat, ei kelpaa
- *aidosti erilaisia*: eri kompetenssikonaisuudet eivät saa korreloida liikaa toinen toisiinsa
- *selittäviä*: yhteydessä/riippuvuussuhteessa työssä onnistumiseen
- *kuvaavia*: verbit kiinnostavat, ei pelkkiä adjektiivi- tai sävyeroja
- *yksilön vaikutussäteen piirissä*: henkilön pitää voida vaikuttaa omalla toiminnallaan

Asiantuntija, josta tulee esimies tai työnantaja, putoaa usein ns. kompetenssikuoppaan (Kupias ym. 2014). Hän huomaa tullessa uudelle osaamisalueelle, joka ei tarjoa välittömästi samanlaista mielihyvää kuin aiempi työskentely oman asiantuntemusalueen parissa. Tästä kuopasta ei ole muuta ulospääsyä kuin sinnikäs epämukavuusalueella toimiminen. Osa esimiehistä ei koskaan pääse ylös kuopan reunalle, vaan he hoitavat uutta esimiestehtävää vain toissijaisesti vanhaan tuttuun, turvalliseen ja onnistumisen elämyksiä tarjonneeseen tehtäväänsä nähden. Jos tiimin koko on alle viisi henkilöä, vaikeuttaa tämä myös johtajuuden kehittymistä. Esimies jatkaa omalla asiantuntemusalueellaan yhtenä tiimiläisenä ja johtaa tiimiä "siinä sivussa". Samalla

tavalla kuin esimies johtaa tiimensä ja sen yksilöiden osaamisen kehittämistä, hänen tulisi huolehtia myös oman osaamisensa johtamisesta, hyödyntämisestä ja kehittamisestä. Tavoitteena on menestyminen nykyisessä työssä ja tulevaisuudessa. Perehtymisvaiheessa tavoitteena ovat uuden työn senhetkiset vaatimukset ja myöhemmässä vaiheessa painottuvat tulevaisuuden näkymät.

Adomakon (2013) AMK-opinnäytetyön mukaan jatkuvaa itsensä kehittämistä ja oppimista pidettiin tärkeänä haastateltujen mikroyrittäjien keskuudessa, mutta kehittämiseen yrittäjillä ei ollut käytettävissä aikaa niin paljon kuin he olisivat halunneet. Omaan ammattitaitoon ja yrityksen liiketoiminnan ylläpitämiseen liittyviin asioihin olisi haluttu panostaa entistä enemmän. Haastatellut yrittäjät toivoivat myös oman alan toimijoiden välistä verkostoa ja tukea yrittäjänä toimimiseen. Sosiaalisten suhteiden ylläpito ja verkostoituminen muiden apteekkareiden kanssa on tärkeää myös apteekkitoimialalla.

4 TULOKSET

4.1 Apteekkihakuun valmistautuminen

Fimean (2016b) mukaan hakijan on ensin selvitettävä missä haettava apteekki sijaitsee. Lisäksi on hyvä tarkistaa, mitä toimintaympäristön muutoksia alueella on mahdollisesti tulossa ja onko Fimeassa vireillä muutoksia esimerkiksi kuntaliitosten näkökulmasta. Kunnassa kenties on tapahtumassa muutoksia, jotka vaikuttavat paikkakunnan terveyskeskuksen tulevaisuuteen ja tätä kautta lääkäritilanteen vaihtuvuuteen. Kunnassa voi olla koneellisen annosjakelun kilpailutus meneillään tai tulossa ja kilpailutuksen lopputulos saattaa vaikuttaa juuri hakemasi apteekin liiketoimintaan.

Jo apteekkihakuun valmistautumisen aikana on syytä perehtyä apteekkarin lakisääteisiin oikeuksiin ja velvollisuuksiin. On tärkeää sisäistää itselle mitä apteekkarina toimiessa saa tehdä ja mitä ei saa tehdä. Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä (1994) 18 §:n mukaan terveydenhuollon ammattihenkilö on velvollinen ylläpitämään ja kehittämään ammattitoiminnan edellyttämiä tietoja ja taitoja sekä perehtymään ammattitoimintaansa koskeviin säännöksiin ja määräyksiin.

Ennen apteekkiluvan hakua hakijan kannattaa selvittää oma taloudellinen tilanne eli tarvitaanko ulkopuolista rahoitusta ja miten paljon sekä onko hakijalla ylipäätään mahdollisuus saada apteekkikaupan rahoitus pankista (Fimea 2016b; Lindell 2016). Apteekkilupa sivuapteekkeineen maksaa 5000-12 500 euroa ja ostajan on lunastettava vähintään lääkevarasto myyjäapteekkarilta. Lisäksi apteekkikauppaan liittyy muita kustannuksia, kuten maksu apteekkikauppiaalle, mahdolliset hankinnat apteekkiin ja mahdolliset apteekin remontointikulut. Hakijalla on oltava talousosaamista eli hänen on ymmärrettävä talouteen liittyviä tunnuslukuja ja osattava sopeuttaa apteekin liiketoimintaa tunnuslukujen mukaisesti. Hakijalla pitäisi olla käytössään haettavan apteekin tuloslaskelma ja näkemys apteekin liikevaihdosta sekä reseptien lukumäärästä. Ennakkotiedot haettavan apteekin henkilöstöstä, sen ikärakenteesta sekä henkilöstön jakautumisesta omaan tai vuokratyövoimaan helpottaa päätöstä hakea avointa

apteekkilupaa. Apteekkiluvan hakijan kannattaa myös selvittää onko haettavassa apteekissa lääkerobotti ja sen vaikutukset liiketoimintaan. Tosin ensimmäisessä apteekissa ei yleensä ole tarvetta lääkerobotille, koska apteekista toimitettujen reseptien määrä määrittelee robotiikan tarvetta. On myös huomioitava mahdollisuus, voiko tai pitääkö apteekki siirtää alueella toiseen liiketilaan eli kunnan avoimia vuokraliiketiloja kannattaa tarkistaa ennakkoon. Hakijan kannattaa etukäteen pohtia, voiko hän sitoutua apteekin sijaintipaikkakuntaan vuosiksi ja mitä henkilökohtaisia elämänmuutoksia mahdollisesti joutuu kotipaikkakunnalta muuton vuoksi tekemään. Hakijan on aina varauduttava siihen, että jos hakee avointa apteekkilupaa, voi apteekkiluvan myös saada.

Haastateltavien näkemyksiä

Haastateltavat valmistautuivat eri tavoin ensimmäisten apteekkilupahakemusten työstämiseen. Osa haastateltavista oli hakenut avoinna olevia apteekkilupia useita kymmeniä monien vuosien ajan, mutta noin puolet haastateltavista oli hakenut keskimäärin viidestä viiteentoista apteekkilupaa. Pääsääntöisesti haastateltavilla oli pitkä työkokemus avoapteekkisektorilta, mutta joillakin apteekkareilla oli kertynyt kokemusta myös lääketukkukaupasta, opetustoiminnasta ja lääketeollisuudesta. Haastateltavat olivat kouluttautuneet aktiivisesti lisätutkintoihin sekä proviisori- että apteekkarityövuosien aikana ja heidän omaa ammatillista kompetenssiaan tarkastellaan lähemmin luvussa 4.3.

Kaikki haastateltavat kertoivat tarkistaneensa joitakin tietoja ennakkoon hakemastaan apteekista, lähinnä apteekin kotisivuilta ja apteekin sijaintikunnan kotisivuilta. Tosin ennen tutustumista apteekin kotisivuihin, haastateltavat tarkistivat ensin Fimean sivuilta apteekin reseptuurin ja apteekin maantieteellisen sijainnin. Osa haastateltavista kuitenkin korosti, että apteekin reseptuuri ei nykyään ole paras mahdollinen tunnusluku kuvaamaan apteekin kokoa tai apteekin kannattavuutta.

“...maantieteellinen etäisyys, se oli se tärkein tekijä suhteessa apteekin kokoon...eli reseptuuriin.”

“Tietysti sitä reseptuuria rupee miettiin ensin, kun miettii sitä apteekin kokoo... ja, mut sehän ei nyt kerro kaikkee... mut sit kun tietää missä paikassa se apteekki on, niin siitä osaa päätellä mitä se reseptuuri kertoo.”

Haastateltavien mukaan ensin on tehtävä päätös, mistä päin Suomea on valmis apteekkia hakemaan. Paikkakuntakeskeiset hakijat keskittyivät hakemaan korkeintaan noin 100 km etäisyydellä kodista sijaitsevia apteekkeja. Nämä hakijat eivät olleet valmiita hankkimaan kakkosasuntoa apteekin sijaintipaikkakunnalta, vaan halusivat yöpyä omassa kodissaan lähinnä perhesyistä. Neljä haastateltavaa oli hankkinut asunnon apteekin sijaintipaikkakunnalta tai sen läheisyydestä ja kuusi haastateltavaa pystyi asumaan vakituisesti omalla kotipaikkakunnallaan.

“...oon hakenut hyvin suppealta alueelta... kakkosasunto ei ollut hakuvaiheessa vaihtoehto. Nyt kun oon nähnyt, mitä tää apteekkarin työ on ja et mä oon ollu täs niin kiinni ja illat teen kaikkea...”

“Edellytys, että ei joudu muuttamaan toiselle paikkakunnalle... edellytys, ettei jätä perhettään viikoksi... Laskee sille jonkinlaisen arvon, että mää asun omassa kodissani.”

Toisaalta eräs haastateltava koki, että kilometrimäärä ei ollut kriteeri apteekkihakuprosessissa, vaan ennemminkin paikkakunta, jolla apteekki sijaitsee. Haastateltava haki apteekkeja, joiden läheisyydessä sijaitsi isompi kaupunki, johon hän voisi itse muuttaa asumaan. Apteekki olisi voinut sijaita maaseudulla, mutta haastateltava halusi asua isommassa kasvukeskuksessa. Samaan tapaan toimi eräs haastateltava, joka ensin tarkisti apteekin maantieteellisen sijainnin sekä millaiset liikenneyhteydet paikkakunnalta on muualle maahan.

“...ensimmäisenä katoin mitä on auki, mistä päin Suomea... minkä kokoluokan paikka... Onko se lähellä lentokenttää, toisin sanoen minkälaiset liikenneyhteydet...”

Osa haastateltavista kertoi, että he joutuivat laajentamaan hakuetaisyyttä aiempaa laajemmalle, koska lähihaut eivät tuottaneet toivottua tulosta kohtuullisessa ajassa. Lisäksi joidenkin haastateltavien perhetilanteet olivat muuttuneet hakuprosessin aikana niin, että he vastaavasti joutuivat supistamaan apteekin hakualuetta.

“Than alussa mä hain laajemmalla, että katoin isompia kaupunkeja. Silloin oli erilainen elämäntilanne. Sitten elämäntilanne muuttui ja rupesin hake tietyltä alueelta ja sen lähistöltä... ja hain siitä sitten ihan lähistöltä alle 100 km päästä. Sitten taas laajensin vähän piiriä... tää oli ensimmäinen sellainen laajempaa ja sit se tärppäs.”

“...mut sit meidän perhetilanne vähän vaihtui ja ton toisen lapsen harrastukset vaatii sit vähän enemmän kuljettamista ja sit mää en enää hakenut tuolla kauempana olevia vaan lähinnä täs ajomatkan päässä olevia..”

Haastateltavat kertoivat selvittäneensä apteekin reseptuurin ja maantieteellisen sijainnin lisäksi esimerkiksi apteekin taloudellista tilannetta, apteekin henkilökunnan ikärakennetta, vuokratyövoiman osuutta, kunnan väestön ikärakennetta, kunnan terveydenhuollon tilaa, kunnan lääkäripalveluiden laajuutta, kunnassa mahdollisesti toteutettavia kilpailutuksia sekä yleistä kilpailutilannetta paikkakunnalla ja lähiympäristössä. Eräs haastateltava oli tukeutunut ainoastaan apteekin ja kunnan kotisivuihin. Hänelle tärkeimmät hakukriteerit olivat apteekin reseptuuri ja apteekin maantieteellinen sijainti, joten hän ei ottanut yhteyttä haettavan apteekin apteekkariin, kunnanjohtajaan tai elinkeinoasiamieheen. Suurin osa haastateltavista kuitenkin kertoi, että apteekin ja kunnan kotisivuihin tutustumisen lisäksi, he olivat soittaneet apteekkarille ja kyselleet tarkempia tietoja haettavasta apteekista. Osa haastateltavista oli turvautunut esimerkiksi kollegoilta, silloiselta työnantajalta tai tutuilta lääke-

edustajilta saamiinsa tietoihin haettavasta apteekista. Haastateltavat eivät käyttäneet ulkopuolista, maksullista apua hakiessaan apteekkilupia. Yhdelle haastateltavista oli eräs yritys tarjonnut ulkopuolista, maksullista neuvontaa apteekkien hakuprosessiin. Tämä yritys oli käynnistämässä pilottivaiheen, jonka haastateltava kuitenkin jätti väliin koettuaan olevansa jo melko rutinoitunut hakija.

“Kuukausi on aika lyhyt aika niiden papereitten ja tietojen keräämiseen ja taustatiedon tonkimiseen. Siinä mielessä semmoinen ulkopuolinen apu voisi olla ihan paikallaan.”

Ainoastaan yksi haastateltavista mainitsi käyneensä paikan päällä apteekeissa tapaamassa apteekkareita ja tutustumassa apteekkien tiloihin. Tosin tämänkin haastateltava oli alkanut vierailla apteekeissa vasta, kun hänellä alkoi olla realistisia mahdollisuuksia saada ensimmäinen apteekkilupa. Pääsääntöisesti hakijat eivät vierailleet ennakoon hakemissaan apteekeissa, etenkin jos apteekit sijaitsivat kauempana.

“En edes käynyt missään... oli niin kaukana, ei ollut koskaan aikaa... niin hassulta kuin se kuulostaakin... en oo tehnyt sillai kun opetetaan”.

“...tietty, jos siellä pääsis käymään, ennenkuin ne hakupaperit lähettää... Sekin on sillai hankalaa, kun ollaan töissä ja pitäis olla niinkuin vapaapäivä. Milloin sä lähdet jossain tollasessa paikassa käymään lähes 100 km päässä...?”

Haastateltavat, jotka olivat yhteydessä haettavan apteekin apteekkariin, saivat hyvin eritasoisia vastauksia apteekin taustatiedoista. Jotkut apteekkarit kertoivat avoimesti kaikki apteekin taloustiedot, joita hakija halusi tietää. Toiset apteekkarit kertoivat yrityksensä talousasioista hyvin nihkeästi ja osa ei antanut tietoja ollenkaan. Eräs haastateltava oli saanut pääsääntöisesti kaikki haluamansa tiedot apteekkareilta, yksi apteekkari oli lisäksi antanut hänelle apteekin tuloslaskelman. Hän koki, että jos

keskustelu apteekkarin kanssa on kovin jäykkää, ei edes rohkene kysyä kaikkia asioita. Eräs toinen haastateltava soitti jokaiseen hakemaansa apteekkiin ja sai apteekkarilta tuloslaskelman kahden viimeisen vuoden ajalta. Osa apteekkareista kertoi esimerkiksi apteekin varaston arvon, mutta suurin osa apteekkareista ei ollut halukkaita kertomaan apteekkarin tulotasoa. Neljä haastateltavaa toi haastatteluissa esiin haettavan apteekin apteekkarin tulotiedot, jotka ovat pienen vaivan jälkeen julkisesti jokaisen saatavilla. Kolme haastateltavaa kertoi joko soittaneensa verovirastoon tarkistaakseen apteekkarin tulotiedot tai katselleensa apteekkarin tulotietoja verokalenterista. He korostivat, että tulotiedot ovat suuntaa-antavia tietoja apteekin talouden tilasta ja apteekin kannattavuudesta.

“...sitten soitin aina sinne apteekkarille ja kysyin aika tarkkaankin noita tietoja. Taloustiedot... oikeastaan se taloustieto oli se tärkein, minkä perusteella tein sen päätöksen et haenko vai en”.

“...suurin osa antoi ja jotkut ol vähän, että en mä tollaisia liikevaihtoja niin kuin kerro. Mikä nyt on ihan tyhmää, ettei suostu niin kuin siinä jo hakuvaiheessa kertoo...”

Eräs haastateltava kertoi, että haettavan apteekin apteekkari ei antanut hakijalle apteekin tunnuslukuja hakuvaiheessa. Toisaalta haastateltava koki saaneensa apteekkarilta riittävästi epäsuoraa taloustietoa uskaltaakseen hakea ko. apteekkia.

...tää nyt mitä mä hain ja minkä sain, niin se apteekkari sanoi, että kertoo sille, jolle tää myönnetään... Ei kerro ennen... että kyllä tällä on tullu toimeen... Oli niin mielenkiintoista, kun niitä tunnuslukuja ei saanut ennen... Vaikka niitä ei saanu, niin rivien välistä tämän alan ihminen ymmärtää, että kun sanoo, että tullut toimeen, niin kyllä sillä sit varmasti on tullu”.

Kaksi haastateltavaa toi esiin, että heillä oli käytössään Excel-taulukko hakuvaiheessa. Haastateltavat kirjasivat kaikki saamansa tiedot taulukkoon, jotta he pystyivät

jälkikäteen tekemään vertailua haettavien apteekkien osalta. Toisaalta eräs hakija koki, että perinpohjainen selvitystyö vie aikaa ja voi olla hankalaa työssäkäyvälle proviisorille.

“Tein sellaisen listan, että mitä kyselen, kun soitan. Niin kuin liikevaihtoo, henkilöstö, palkkakustannuksia, vuokratilat vai omat tilat. Sit mulla oli sellainen lomake, mihin mä aina laittelin ja alussa olin hyvinkin aktiivinen ja jaksoin ottaa yhteyttä joka paikkaan, mutta lopuksi en ihan kaikkiin jaksanut ottaa yhteyttä. Kaikki apteekkarit eivät oikeen ottanut niin kuin suopeasti näihin kysymyksiin... sit rupes ärsyttään välillä se”.

“Jos hakee useampaa apteekkia, sellainen tarkka selvitystyökin vie aika paljon aikaa ja en tiedä, miten valmiita apteekkarit ovat sitten kertomaan näitä tietoja... mitkä ovat sitten oikeesti loppujen lopuksi oleellisia”.

Ennakkoon asioita selvittelleet haastateltavat kokivat taustatyön tekemisen hyödylliseksi tai selvitystyöstä ei ollut ainakaan mitään oleellista haittaa. Pari haastateltavaa mainitsi taustatyön tekemisen vieneen aikaa ja ei ollut tuntunut mukavalta, jos puhelimen toisessa päässä oli nihkeä apteekkari, joka ei halunnut antaa mitään tietoja apteekistaan hakijalle. Puolet haastateltavista aikoo valmistautua mahdollisiin seuraaviin apteekkilupahakuihin huolellisemmin taustoittamalla tarkemmin haettavan apteekin tietoja ja käyttämällä esimerkiksi tilitoimistoaan apuna taloustietojen analysoinnissa ja apteekin kannattavuuden arvioinnissa.

“Nyt jälkikäteen sanoisin, ehkä kannattaa kuitenkin olla tarkka ja selvittää asioita, ettei hae sikaa säkissä... Kokemuksen myötä huomaa, mitä riskejä voi olla.”

“... jos aattelee myöhempiä hakuja, niin toi tilitoimisto tulee oleen jossain roolissa näiden asioiden mahdollisessa selvittämisessä ja siinä, että

kannattaako lähtee hakeen ja mitä kannattaa lähtee hakeen. Siinä ei oo ehkä sit enää niin yksin, kun oli tän ensimmäisen kohdalla”.

Hakijan pohtiessa omia valmiuksiaan apteekkarin uralle, hän voi saada vahvistusta ajatuksilleen apteekkariksi aikoville suunnatusta persoonallisuustestistä (Taattola 2013). Yrityskauppojen arviohenkilön laatima persoonallisuustesti voi selkeyttää hakijan odotuksia apteekkarin työurasta ja sen vaatimuksista. Toisaalta suuntaa antavan testin avulla hakija voi myös joutua kohtaamaan apteekkarin uran vaatimustason realiteetit ja todeta, että hänestä ei ole yrittäjäksi apteekkialalle. Haastateltavien näkemykset apteekkihakuun valmistautumisesta yhteenvedoksi koottuna taulukossa 2.

Taulukko 2. Yhteenvedo apteekkihakuun valmistautumisesta

Tärkeimpiä hakukriteereitä olivat apteekin maantieteellinen sijainti ja apteekin reseptuuri.
Myös haettavan apteekin talouden tunnusluvut vaikuttivat hakupäätökseen.
Ennakkoon tehtävää selvitystyötä tehtiin vaihtelevasti. Jos sitä tehtiin, se yleensä koettiin hyödylliseksi.
Osa hakijoista otti aina yhteyttä haettavan apteekin apteekkariin, osa ajoittain ja osa ei ottanut koskaan yhteyttä. Lisäksi mm. apteekin ja kunnan kotisivuilta etsittiin tietoa.
Apteekkarit antoivat vaihtelevasti tietoja hakijoille, osa hakijoista sai kaiken kysymänsä tiedon ja osa taas ei saanut kattavia tietoja hakuvaiheessa.
Kauempana sijaitseviin apteekkeihin ei pääsääntöisesti lähdetty etukäteen paikan päälle tutustumaan.
Haastateltavat olivat hankkineet runsaasti lisäkoulutusta jo proviisoreina toimiessaan.
Osalla haastateltavista oli myös muuta lääkehuollon monipuolista työkokemusta avoapteekkityökokemuksen lisäksi.
Keskimäärin haastateltavilla oli avoapteekkityökokemusta noin 15 työvuotta.
Perusteellinen selvitystyö haettavista apteekeista koettiin aikaa vieväksi oman proviisorin työn ohella.
Haastateltavat aikovat jatkossa perehtyä tarkemmin haettavien apteekkien taustatietoihin, erityisesti taloustilanteeseen.

4.2 Apteekin haltuunottoon valmistautuminen

Apteekkiluvan myöntämisen jälkeen alkaa apteekin haltuunottoon valmistautuminen. Due diligence -käsite liittyy kiinteästi tähän ennakkosuunnittelun vaiheeseen ja se merkitsee ostettavan kohteen tarkistusta (Erkkilä 2001). Due diligence -prosessissa pyritään huomioimaan seuraavat kysymykset:

- vastaako kohteen sisältö ja kunto esitettyä?
- mitä riskejä kauppaan sisältyy?
- onko ostokohde joko pyydetyn tai alustavasti tarjotun hinnan arvoinen?

Due diligence -vaiheet jaetaan usein osa-alueisiin, jotta keskeiset asiat tulisi huomioiduksi ja kunkin yrityskaupan edellyttämät parhaat resurssit voitaisiin nimetä niitä arvioimaan (Erkkilä 2001). Due diligencen osa-alueita ovat talous ja hallinto, lakiasiat, liiketoiminta ja johtaminen, teknologia, ympäristö, tietojärjestelmät ja henkilöstö. Due diligence -aikana kerätään runsaasti tietoa ja dokumentteja, joita hyödynnetään laadittaessa loppuraportti yrityskauppaa varten. Selvitystyötä tekevät henkilöt joutuvat myös matkustamaan, joskus lyhyelläkin varoitusajalla.

Apteekkialalla due diligence -prosessia selvittelevät pääasiassa ostaja-apteekkarin ja myyjä-apteekkarin valitsemat apteekkikaupan arviomiehet, joiden tärkein tehtävä on saada apteekkarivaihdos toteutumaan (Karlsson 2016). Tulevan apteekkarin ensimmäisiä tehtäviä ennen apteekkikauppoja on valita itselleen apteekkikaupan arviomies, joka edustaa ostaja-apteekkaria. Tässä vaiheessa on myös tehtävä päätöksiä apteekkikaupan kauppataavasta eli noudatetaanko vakiintuneen kauppataavan mukaista apteekkikauppaa (ostetaan kaikki vai ostetaanko ainoastaan lääkevarasto). Uuden yrittäjän on myös ratkaistava aloittaako apteekki liiketoiminnan mahdollisesti toisessa liiketilassa vai jatkaako nykyisissä liiketiloissa. Lisäksi on sovittava aikataulu apteekkikaupan toteutukselle ja tässä on huomioitava oman aikataulun lisäksi myös edeltäjän toiveet sekä apteekkikaupan arviomiesten aikataulut.

Rahoitusneuvotteluita varten on laadittava liiketoimintasuunnitelma ja usein pankki vaatii myös karkealla tasolla olevan talousarvion (Apteekkariliitto 2015; Karlsson 2016; Lindell 2016). Valittu tilitoimisto voi tarvittaessa avustaa liiketoimintasuunnitelman laatimisessa. Apteekin haltuunottoon valmistautumisessa tärkeimpiä käytännön toimia ovat erilaisten sopimusten teko ennakkoon, kuten vuokra- ja sähkösopimus, puhelinliittymien ja tietoliikenneyhteyksien toimivuuden varmistaminen, sopimukset apteekkijärjestelmätoimittajan ja Kelan kanssa. Lisäksi on huomioitava sopimukset maksuliikenteestä, yhteistyöstä tukkuliikkeiden kanssa, otettava pakolliset vakuutukset, tehtävä vaadittavat ilmoitukset sähköiseen reseptiin ja KanTa-palveluihin liittyen, huolehdittava vartioinnista ja rahankuljetuksesta. Useiden haastateltavien mielestä Apteekkariliiton uusille apteekkareille lähettämästä aloittavan apteekkarin muistilistasta oli ollut hyötyä apteekin haltuunottoon valmistautumisessa.

Haastateltavien näkemyksiä

Haastateltavat valmistautuivat apteekin haltuunottoon kukin omin tavoin, kuitenkin valmistautuminen vaikutti noudattelevan tiettyjä samansuuntaisia toimintamalleja. Apteekkariliitto lähettää ensimmäisen apteekkiluvan saaneille proviisoreille muistilistan, jossa on listattuna tärkeimmät valmistautumistehtävät ennen apteekkikauppoja. Tässä projektityössä ei käsitellä varsinaista muistilistaa, vaan tarkastellaan lyhyen aikaa apteekkareina toimineiden näkemyksiä apteekin haltuunottoon valmistautumisesta.

Pääsääntöisesti haastateltavat korostivat, että heidän suhteensa luopuvaan apteekkarin oli asiallinen ja hyvä. Eräs apteekkari koki suhteen luopuvaan apteekkariin neutraaliksi ja kahdelle haastateltavalle oli jäänyt mielikuva hankalasta suhteesta edelliseen apteekkariin. Kaikki haastateltavat korostivat, että avoin, asiallinen ja ystävällismielinen suhde luopuvaan apteekkariin olisi ideaali tilanne. Haastatteluissa tuli myös esiin, että apteekkikaupan kummankaan osapuolen ei kannattaisi nirsoilla.

“Luopuvan apteekkarin kanssa pitää olla hyvissä väleissä, ei voi mennä latelee, et näin ja näin ja näin...”

“... kummankaan osapuolen ei kannata nirsoilla... ostajan ei kannata mennä sanomaan, että en halua tuota ruskeaa vaasia... pitää katsoa isompaa kokonaisuutta, samoin myyjänkin.”

Osa haastateltavista toi myös esiin, että ostajan roolissa ei kannattanut turhaan ärsyttää luopuvaa apteekkaria sujuvien apteekkikauppojen onnistumista ajatellen. Eräs haastateltava sai neuvon apteekkikauppialtaan, että ei pidä olla missään yhteydessä luopuvaan apteekkariin ennen apteekkikauppoja. Hyvien apteekkikauppojen kivijalkana pidettiin yleisesti rehellisyyttä ja luottamusta. Apteekkikauppa kaikkine juonteineen on ostajalle uusi ja outo asia ennakkovalmistautumisesta huolimatta, joten haastateltavat kokivat ihmetyksen ja jopa sekamelskan tunteita kauppapäivänä.

“Kuvittelin, että oltais menty yhdessä tutustumaan siihen apteekkiin, mutta ei siinä mitään tämmöstä ollu...”

“Apteekin kauppapäivä oli hyvin sekava... se oli niin jännittävää muutenkin ja kaikki oli niin uutta ja ihmeellistä. Kauppiat ninku keskenään sopi sen, mult ei kukaan kysynyt mitään...”

Kaikki haastateltavat käyttivät apteekkikauppiasta apteekkikaupoissa, yhdellä haastateltavalla oli yhteinen apteekkikauppias luopuvan apteekkarin kanssa. Apteekkikauppiaan merkityksen tärkeyttä korostettiin tavallaan puolueettomana henkilönä, joka osaa realistisesti arvioida ostettavan tavararvon. Apteekkikauppiaan katsottiin tuovan konkreettista hinta-laatusuhdearviointia kokemuksen kautta. Haastateltavat katsoivat apteekkikauppialla olevan tietynlaisen ulkopuolisen henkilön roolin, joka osaa tarkastella asioita neutraalisti. Haastateltavat kertoivat, että apteekkikauppias on merkittävässä roolissa haastavassa kauppatilanteessa, jossa ostaja haluaa maksaa mahdollisimman vähän ja myyjä haluaa ansaita mahdollisimman paljon.

“Mulle on joskus joku sanonut, että kaikki on kallista ostettaessa ja myydessä liian halpaa.”

“... se kommunikaatio on helpompaa, kun siinä on joku vieressä, välissä...”

“Apteekkikauppias pitää cluen siinä, ettei mennä lillukanvarsiin, et se järki pysyis siinä... Siitä tulis sota, jos apteekkarit rupeis keskenään tekemään kauppoja... Apteekkikauppias kattoo sen kokonaistilanteen ja se pitää sun puolias siinä asiassa, ettei ihan mihin vaan suostuta, säilyy tasapaino.”

“Et olis mahdollisimman avoin, ettei siinä kumpikaan yrittäs vedättää mitään... kyllähän se yhtälö on niin vaikee, kun toinen ei halua maksaa ja toinen haluaa mahdollisimman paljon rahaa siitä...jos itse olisin oikeusoppinut, niin sitten tekisin kaupat varmasti itse, mutta kyllä siinä ulkopuolista apua olis kyllä syytä varmaan käyttää...”

Haastateltavat toivat esiin, että he eivät olisi uskaltaneet lähteä tekemään apteekkikauppoja ilman palkattua apteekkikauppiasta. Apteekkiala toimialana on niin erityinen, että apteekkikauppojen teko vaatii erikoisosaamista ja kokemusta. Osalla haastateltavista oli jo ajatuksissa mahdollisen seuraavan apteekkiluvan hakeminen ja edessä olevat uudet apteekkikaupat. Ensimmäisen apteekkinsa apteekkikaupoissa haastateltavat eivät juurikaan osanneet kyseenalaistaa asioita ennen kauppoja, mutta pääsääntöisesti kaikki haastateltavat mainitsivat olevansa paremmin valmistautuneita ja tietoisempia asioista ennen uusia mahdollisia apteekkikauppoja. Pari haastateltavaa koki apteekkikauppoihinsa liittyvän eräänlaista salamyhkäisyyttä ja toivoi avoimempaa otetta kaikilta osapuolilta. Osa haastateltavista sai luopuvalta apteekkarilta ja hänen kauppamieheltään tarvittavia tietoja hyvissä ajoin ennen kauppapäivää. Muutama haastateltava koki saaneensa esimerkiksi yrityksen taloustiedot vaillinaisina tai liian myöhään. Haastateltavat olivat pyytäneet esimerkiksi apteekin tuloslaskelmaa ja tasetietoja voidakseen valmistautua kilpailuttamaan pankkeja rahoituksen saantia varten.

“... nyt olen ehkä viisaampi seuraavissa kaupoissa, jos semmoset vielä joskus tulee... osaan ehkä kysyä oikeita asioita...”

“Ehkä sitä on vähän naiivi, eikä osaa pitää omaa puolta tai kyseenalaistaa kaikkea, että sillee... vähän tunnen maksaneeni turhasta välillä... Kauppasysteemi on pikkasen salakähmäistä ainakin ensimmäisen apteekin ostajan näkökulmasta. Ei tiedä mistä maksaa.”

“Kyllähän sitä miettii, et sä maksat ninku vaikka 100 000 euroa jostain ikivanhoista koneista ja kalusteista, mut eihän se ole tavallaan se käypä arvo... mut sit taas toisaalta, sä saat valmiin, toimivan yrityksen... et se on sit taas se mistä itseasiassa maksaa...”

“Osan tiedoista sain pyydettyä ennen apteekkikauppoja, osa tiedoista sanottiin annettavan vasta kaupapäivänä. Tyydyin siihen, jos se olisi niinku pienemmän riesan tie...”

Haastateltavat valmistautuivat toimimaan yrittäjinä lähinnä kouluttautumalla, tutustumalla Apteekkariliitolta saatuun aloittavan apteekkarin muistilistaan ja apteekkiproviisorin työstä saadun kokemuksen turvin. Kaikki haastateltavat, yhtä lukuun ottamatta, olivat suorittaneet Apteekkifarmasian erikoistumisopinnot eli PD-tutkinnon. Eräs apteekkarin näkemyksen mukaan PD-opinnot on oltava suoritettuina, jos aikoo apteekkiluvan saada. Lisäksi haastateltavat olivat suorittaneet erilaisia johtamisen ja yrittäjyyden tutkintoja. Yksi apteekkari mainitsi erikseen tehneensä tiedonhankintaa yrittäjien kotisivuilta, etenkin lainsäädännöllisiä näkökulmia ja työnantajavelvoitteita. Koko työuransa apteekkiproviisoreina toimineet korostivat vankkaa ammattiosaamista apteekkisektorilta ja uskoivat kokemuksen tuovan varmuutta yrittäjyyden alkutaipaleelle. Eräs haastateltava koki, että yrittäjän uraan ei voi valmistautua.

“Ei siihen voi valmistautua, ajatteli et mitä se olis, mutta eihän sitä voi täysin tietää tarkkaan ennenkuin on... ja sehän on paljon henkilökunnasta kiinni ja niitten osaamisen tasosta, mutta ei siihen oikeen... Sen tietää, että palkka tulee

erilailla ja 24h on sitoutunut siihen meininkiin. Ei muuta. Koko ajan oot niinkuin vastuussa kaikesta.”

Toisaalta haastateltavat korostivat, että mikään koulutus ei valmista kohtaamaan apteekkariyrittäjän arkea tarpeeksi kattavasti. Apteekkarin työssä eteen tulevat asiat pitää kohdata ja vasta sitten omakohtaisen kokemuksen kautta ymmärrys lisääntyy. Lähes puolet haastateltavista kertoi, että oma puoliso toimii yrittäjänä, haastateltava on itse jo aiemmin ehtinyt hankkia yrittäjäkokemusta tai haastateltavan vanhemmat ovat toimineet yrittäjinä. Eriasteinen yrittäjätausta osaltaan auttaa ymmärtämään paremmin yrittäjän arkea ja pystyy asennoitumaan ennakolta mahdollisiin yrittäjään kohdistuvia uhkakuvia vastaan. Kaksi haastateltavaa kommentoi perheessä jo aiemmin ollutta yrittäjäyyttä.

“... nää kaikki peruskurssit... PD ja muut on ihan hyviä, mutta miten se tulee se kokonaisvastuu sulle, niin en mä tiedä, voiko sitä kurseilla käydä... se vaan sitten niinkuin tulee. Mä kuvittelin ymmärtäväni tätä mun yrittäjäpuolisoani hyvin, mutta kyllä mä ymmärrän sitä nyt paremmin. Kun mulla on itellä nyt samanlainen vastuu. Vaikka kuvittelin, että ymmärrän ihan täysin.”

“Se tuo vähän sitä perspektiiviä siihen, ettei se yrittäminen aina oo niin auvoista, edes apteekkialalla.”

Haastateltavat tekivät konkreettisia ennakkoimenpiteitä ennen apteekkikauppoja. Pääsääntöisesti haastateltavat noudattivat Apteekkariliitosta saamaansa aloittavan apteekkarin muistilistaa ja yksi haastateltavista sai myös omalta apteekkikauppiaaltaan listauksen tehtävistä asioista. Kaikki haastateltavat toivat esiin, että pitää varata riittävästi aikaa apteekkikauppoja edeltäville toimenpiteille. Yleensä haastateltavat jäivät heti pois apteekkiproviisorin työstään, kun valitusaika oli umpeutunut. He pitivät pois kertyneitä vuosilomapäiviä ja vapaapäiviä. Keskimäärin haastateltavilla oli pari kuukautta aikaa käytettävissään ennen apteekkikauppoja. Pari apteekkaria totesi olleensa edellisessä työpaikassaan ihan viimeisiin päiviin asti ja tämä oli aiheuttanut

tarpeetonta kiirettä ennakkotoimenpiteiden työstämiseen. Myös mahdolliset valitukset apteekkiluvasta aiheuttivat sen, että tuleva apteekkari ei päässyt valmistelemaan asioita ennakkoon epävarmuustekijöiden vuoksi.

“Noin kaksi kuukautta oli aikaa hoitaa asioita, aika kiire kuitenkin tuli... kyllä siinä meni aikaa asioiden tutkimisessa ja miettimisessä.”

“... silloin kun sai apteekin, alkoi heti tekemään just paperille et mitä kaikkea teen ja näin ja tietynlainen ilo ja riemu oli siellä, mut sitten kun se valituksen takia venyi ja vanui... nostin kädet ylös, minä en tee mitään, minä en usko ennenkuin menen sinne ensimmäisenä päivänä... et sit kun se on ihan oikeesti totta.”

Haastateltavat toivat esiin ensimmäisten konkreettisten toimenpiteiden olevan pankkilaitosten, tilitoimistojen ja vakuutusyhtiöiden kilpailuttamisen. Useimmat haastateltavat kilpailuttivat kaksi tai kolme pankkia. He korostivat kilpailuttamisen kannattavan, vaikka eräs pankkiryhmittymä toimiikin yleisellä tasolla melko kattavasti apteekkareiden pankkilaitoksena. Rahoitusneuvotteluihin on otettava mukaan luopuvalta apteekkarilta saatu tuloslaskelma tai muita konkreettisia yrityksen tilinpäätöstietoja. Pankki vaatii vakuuksia riippuen rahoitusta hakevan henkilön varallisuudesta. Eräs haastateltava oli ennakoanut pankin valintaa siirtämällä oman henkilökohtaisen pankkiasiointinsa pankkiin, josta oli aikeissa hakea yrityslainaa. Pari haastateltavaa ei kilpailuttanut pankkeja ollenkaan, koska pankin valinta oli alusta alkaen selvää. Joillekin hakijoista suositeltiin Finveran lainatakausta, osa sitä ei tarvinnut ollenkaan ja ainakin yksi haastateltava joutui ottamaan Finveran lainatauksen osaan yrityslainastaan. Kaikki haastateltavat joutuivat hakemaan pankkilainaa rahoittaakseen apteekkikaupan ja kaikille haastateltaville laina myönnettiin.

“X-pankki on varmaan apteekkialalla kaikkein käytetyin just siks, et heillä on tällainen oma asiantuntijaryhmä ja he ymmärtää tän apteekkialan tietyl

tapaa monimutkaisuuden... et mä en itse asiassa sit hakenutkaan mitään muita vaihtoehtoja tai kilpailuttanut sitä millään lailla.”

“Hyvä, jos on säästöjä. En tiedä tai siis jonkin verran pankki arvostaa varaston arvoa, ilmeisesti ihan... mutta mulla ei oo muuta kun varasto takuuna, en oo joutunut omaa omaisuuttani takuuksi laittaan. Ei kiinnitetty mitään muuta, josta oon tosi iloinen. Mutta sitten kun hake isompaa, niin sitten pitää takuita jostain löytyä.”

Tilitoimisto valittiin joko oman aiemman kokemuksen, kollegoiden suositusten tai tarjouksen perusteella. Haastateltavat suosittelivat valitsemaan tilitoimiston, joka on erikoistunut apteekkialaan. Haastateltava saattoi apteekkiproviisorin työssään olla tekemisissä silloisen työnantajansa tilitoimiston kanssa ja oli saattanut saada hyviä kokemuksia tilitoimiston toiminnasta. Luopuvalla apteekkarilla oli ehkä sama tilitoimisto, jota uusi apteekkari oli jo harkinnut. Kokeneiden kollegoiden suositukset vaikuttivat merkittävästi tilitoimiston valintaan. Eräs apteekkari toi myös esiin, että hänellä ei ollut taloudellisia mahdollisuuksia hyväksyä kalliimman tilitoimiston tarjousta, vaan hänen oli tyydyttävä edullisempaan vaihtoehtoon. Haastateltavat korostivat, että pankin ja tilitoimiston valinnassa kannattaa pitäytyä apteekkialaan erikoistuneisiin organisaatioihin. Joidenkin haastateltavien osalta vakuutusyhtiön valinta koettiin haasteelliseksi, koska vakuutuksia oli hankala verrata toisiinsa eri yhtiöiden välillä.

“Edellisellä työnantajalla oli sama tilitoimisto, olin tottunut siihen. Verotukseen saa laittaa ne kaikki matkakulut, että sä käyt tilitoimistossa kerran kuukaudessa... hinnaltaan kohtuullinen, taisi olla kaikista edullisin.”

Apteekkikauppiaseen oltiin myös yhteydessä varhaisessa vaiheessa, samoin kuin apteekkien järjestelmätoimittajiin, tukkuliikkeisiin sekä Kelaan. Lisäksi ennen apteekkikauppoja pitää hakea yritykselle y-tunnus sekä solmia sopimukset liikehuoneiston vuokranantajan, siivousfirman, pesulan ja työterveyshuollon kanssa.

Puhelin- ja tietoliikennesopimuksista sekä ilmoituksista Fimeaan ja Valviraan on myös huolehdittava ennen apteekkikauppoja. Ennen apteekkikauppoja tulee myös mietittäväksi mahdollinen apteekin siirto tai remontti; onko mahdollista siirtää apteekki paremmalle liikepaikalle vai selviääkö pienellä pintaremontilla. Haastateltavien mukaan apteekkariliitossa uudelle apteekkarille laadittu muistilista helpottaa merkittävästi ennakkotoimenpiteiden suunnittelua ja aikataulutusta. Osa haastateltavista oli vierailut jo ennen apteekkikauppoja tulevassa apteekissaan ja mahdollisessa uudessa sivuapteekissaan. Pääsääntöisesti haastateltavat kuitenkin pääsivät tutustumaan apteekin henkilöstöön vasta apteekkikauppojen jälkeen. Uudesta apteekkarista riippuen henkilöstöön tutustuttiin joko kahdenkeskisissä keskusteluissa tai koko henkilöstön yhteisessä illanvietossa. Eräs haastateltava toi esiin haastavat kokemuksensa tietoliikennesopimusten kanssa.

“Siinä tulee niitä hirveitä, kauheita asioita mitä pitää tehdä, valmiina ne tietoliikenneyhteyshommat, palvelinvarmenteet ja maksukorttihommat pitää toimia, kaikkia niitä sopimusten tekoja... niitä on äkkiä semmoinen varmaan 30 instanssia, jonka kanssa sää teet kaikenmaailman sopimuksia. Kyllähän se sellainen loputon suo ja viidakko, että sitä välillä unohtaa, vaikka sitä on hyviä listoja Apteekkariliitossa.... Ja se sitten, joku semmonen mitä mun pitää... liittyy näihin maksupääteljuttuihin, et kysellään sellasia ihmeellisiä, että semmosia termejä, et mä en ees tie mitä ne tarkoittaa. Siinä alkaa tiäksää tuleen melkein niinkuin itku, että mitä helvettiä..? Et mä en oo tän alan... mistä helvetistä mä voin tietää, että mitä tää termi niinkuin tarkoittaa.”

Haastateltavat saivat vaihtelevasti tietoa saamansa apteekin taloudellisesta tilanteesta. Osa haastateltavista koki, että saivat joko luopuvalta apteekkarilta tai apteekkikauppiaalta riittävät talouden tunnusluvut. Osa haastateltavista taas toi esiin, että saivat vaillinaisia taloustietoja tai saivat tiedot liian myöhään esimerkiksi varhaisessa vaiheessa alkaneita rahoitusneuvotteluita varten. Haastateltavat korostivat, että mahdollisimman laaja-alainen avoimuus myös apteekin talousasioihin liittyen olisi omiaan vähentämään uuden apteekkarin hämmennyksen ja epätietoisuuden määrää.

”Kun lähdin kilpailuttamaan pankkeja, mun olis tarvinnut tietää se kauppasumma aikaisemmin, mutta en tiennyt sitä. Kauppamiehen kuuluisi kertoa kauppasumma ja hän vastasi ensimmäisellä kerralla kun kysyin, että tämä on äärettömän karkea summa eikä välttämättä tule riittämään. Mutta kun menee pankinjohtajan puheille, he haluavat tarkan summan.”

“... en mä siinä haltuunottovaiheessa ihan hirveesti saanu tietoo erityisesti muuta kuin, että kyllä mä saan tästä niin valmiin ja hyvinhoidetun apteekin...”

Kolmella haastateltavalla oli suunnitteilla merkittäviä apteekin kehittämissuunnitelmia ennen apteekkikauppoja, mutta pääsääntöisesti haastateltavilla ei ollut merkittäviä apteekin kehittämissuunnitelmia ennen apteekkikauppoja. Yleinen linjaus oli, että ensin pitää katsoa talon tavat ja siitä sitten pitää lähteä vähitellen kehittämään apteekkia ja sen toimintoja omannäköiseksi. Mahdollinen apteekin siirto tai remontti toteutettiin alkuvaiheessa ja vasta sen jälkeen pyrittiin varsinaiseen kehittämistyöhön. Kaikkiaan kuusi haastateltavaa vaihtoi joko pää- tai sivuapteekin toimitiloja heti apteekkikauppojen jälkeen tai vasta hieman myöhemmin. Erään apteekkarin mielestä ei voi olla ennakkoon yksityiskohtaista kehittämissuunnitelmaa, koska uusi apteekkari ei edes tunne apteekkiaan kovin tarkkaan. Haastateltavien mukaan pitää olla realististi ja ymmärtää, että pienessä apteekissa kehittämisresurssit ovat aivan eri mittakaavassa kuin suuremmissa apteekeissa. Apteekkari on usein itse koko päivän asiakaspalvelussa, joten varsinainen kehittäminen jää aikaiseen aamuun, iltatunteihin tai viikonloppuun. Eräs apteekkari oli saanut tilitoimistoltaan ohjeistuksen kehittämistoimenpiteisiin ja toinen apteekkari halusi muuttaa kaiken mahdollisen mieleiseksi heti alkuvaiheessa.

“Täs ei nyt hirveen ihmeellisiä kehittämissuunnitelmia oikeastaan voikaan lähteä toteuttamaan ja tää oli oikeastaan se viesti, mitä tilitoimistostakin sanottiin aika suoraan, et tää on eka apteekki, et nyt ajatus on vaan olla tietyllä tavalla ne ekat vuodet tässä ja sitten myöhemmin mahdollisesti miettiin kehittämisstrategioita jossain muualla.”

“Kaikki. Mä halusin muuttaa ihan kaikki valikoimasta lähtien... Käytännön ihminen kun olen, niin en vois mennä semmoiseen paikkaan mis joku toinen ois tehnyt toimintaohjeet ja siellä mentäis jollain muulla tyylillä kun mun tyylillä.”

Apteekin haltuunottoon voi valmistautua haastateltavien mukaan omien kykyjen ja voimavarojensa mukaisesti. Haastateltavat toivat esiin seikkoja, joiden paremmasta osaamisesta olisi ollut heille hyötyä. Kaksi apteekkaria korosti, että olisi ollut tärkeää olla mahdollisuus soittaa jollekin vanhemmalle apteekkarikollegalle ennen apteekkikauppoja ja kysyä neuvoja. Monesti tuleva apteekkari on melko yksin uuden haasteen edessä ja hänen on pystyttävä tekemään lukuisia päätöksiä, jotka tulevat vaikuttamaan hänen apteekkarin uransa ensiaskeliin.

“... olisi ehkä ollut viisasta ottaa yhteyttä johonkin nuoreen apteekkariin, joka on käynyt sen apteekkikauppaprosessin läpi... et olisi osannut kysyä häneltä sudenkuoppia ja mihin kannattaa kiinnittää huomiota... vaik ite menee nyt ehkä vähän päätä seinään lyömällä...”

Eräs haastateltava toi esiin, että apteekkijärjestelmän uuteen vaihtuminen aiheutti tietoteknisiä haasteita. Kahden haastateltavan mukaan laaja-alainen apteekkiproviisorin työ on edesauttanut apteekkarin uran alkuvaiheessa. Yksi apteekkari olisi toivonut osaavansa tulkita paremmin apteekin tuloslaskelmaa ja tasetta eli kirjanpidon ymmärtäminen on tärkeää.

“Kirjanpidon paremmasta tuntemuksesta olisi ollut hyötyä, kuten taseiden ja tuloslaskelmien parempi ymmärtäminen... Sit vasta kun se on todellisuutta, sä alat ymmärtää mitä sulle opetetaan.”

Haastateltavien näkemykset apteekin haltuunottoon valmistautumisesta yhteenvedoksi koottuna taulukossa 3.

Taulukko 3. Yhteenvedo apteekin haltuunottoon valmistautumisesta

Haastateltavat olivat pääsääntöisesti varanneet runsaasti aikaa haltuunottoon valmistautumiseen ennen apteekkikauppoja, noin kuukaudesta kahteen kuukauteen.
Ensimmäiseksi haastateltavat hankkivat yritykselle y-tunnuksen ja apteekkikaupan arviomiehen.
Haastateltavat kilpailuttivat pankit ja tilitoimistot, osa myös vakuutusyhtiöt.
Erilaisten sopimusten teko vei aikaa (vuokra, sähkö, puhelin, tietoliikenneyhteydet, järjestelmätoimittaja, tukkuliikkeet, Kela, rahankuljetus/-vaihto, siivous, pesula...)
Haastateltavat totesivat apteekkikaupan perustana olevan avoimuus ja luottamus.
Haastateltavat pyrkivät pitämään myyjäapteekkariin asialliset välit, aina se ei onnistunut.
Kukaan haastateltavista ei olisi lähtenyt ostamaan apteekkia ilman omaa apteekkikaupan arviomiestä (yhellä haastateltavista apteekkikauppias oli yhteinen myyjäapteekkarin kanssa).
Haastateltavat olivat valinneet apteekkialaan erikoistuneet tilitoimistot.
Kaikki haastateltavat olivat rahoittaneet apteekkikaupan joko kokonaan tai osittain pankista haetulla lainarahoituksella. Kaikille haastateltaville oli myönnetty pankkilaina apteekkikauppaa varten.
SAL:n uudelle apteekkarille postitettava muistilista koettiin hyödylliseksi ja siinä olevia ohjeistuksia noudatettiin.
Ennen apteekkikauppoja vanhemman apteekkarikollegan neuvot olisivat saattaneet olla avuksi uudelle tulokkaalle.

4.3 Oma ammatillinen kompetenssi

Proviisorin tutkinto ei sisällä riittävästi koulutusta yrittäjyydestä, johtamisesta ja liiketaloudesta apteekkarin työtehtäviä varten (Halko 2006). Apteekkarin on hakeuduttava koulutukseen, jos hän aikoo kehittää osaamistaan ja kehittyä johtajana, yrittäjänä sekä työnantajana (Uusitalo 2014). Tulevat apteekkarit aloittavat ajoissa, jo proviisorin työssä toimiessaan, valmistautumisen rooliinsa itsenäisinä ammatinharjoittajina. Apteekkarit ovat korkeasti koulutettuja ja he haluavat vahvistaa ammatillista osaamistaan kouluttautumalla ja kehittää tällä tavalla myös omaa apteekkiaan ja sen menestymistä. Suomen Apteekkariliiton (2010) mukaan apteekkarit

ovat innokkaita kouluttautumaan ja kehittämään johtamistaitojaan. Suuressa Apteekkarikyselyssä (n=335) kävi ilmi, että esimerkiksi Apteekkifarmasian erikoistumisopinnot (PD) oli suorittanut 32 %:a vastaajista, kun Johtamisen Erikoisammattitutkinto (JET) löytyi 22 %:lla vastaajista ja JOKO-johtamiskoulutus 20 %:lla vastaajista.

Tässä PD-projektityössä vahvistui käsitys, että apteekkarit kouluttautuvat jo proviisorityövuosien aikana aktiivisesti ja jatkavat kouluttautumista apteekkiluvan saatuaan. Haastateltavat tiedostivat jo apteekkiluvan hakuvaiheessa, että lisäkoulutusta on hankittava erityisesti talousosaamisen ja liikkeenjohdon näkökulmista. Monet haastateltavista olivat jo suorittaneet johtamiskoulutuksia toimiessaan proviisoriesimiehinä ja he tietoisesti syvensivät osaamistaan apteekkarin roolin aloittaessaan.

Haastateltavien näkemyksiä

Haastatteluissa tuli esiin, että apteekkareilla oli omasta mielestään hyvät valmiudet apteekkarin uraan. Haastateltavat korostivat vuosien apteekkityökokemuksen merkitystä, joka osaltaan antaa itsevarmuutta yrittäjänä toimimiseen. Haastateltavat uskoivat selviävänsä kaikista apteekin työtehtävistä, vaikka eivät kaikkia apteekin työtehtäviä olleet tehneet toimiessaan proviisoreina isoissa tai keskisuurissa apteekeissa. Ensimmäiseen apteekkiinsa mennessään haastateltavat olivat tiedostaneet, että heillä pitää tarvittaessa olla valmius tehdä kaikkia apteekin työtehtäviä. Eräs haastateltava kertoi, että hän osasi hoitaa apteekin laskutuksen sekä apteekin tavaroiden purkamisen ennen apteekkariksi ryhtymistään. Näin haastateltava pystyy korvaamaan kenen tahansa työntekijän työtehtävät esimerkiksi sairaus- tai vuosilomien aikana.

“Mulla on niin pitkä apteekkikokemus, että se antaa parhaat valmiudet. Tiedän, että mitä apteekkitoiminta on.

“Ei apteekissa sellaista tehtävää ole, mistä mä en selviäis... ihan hyvin voin heittäytyä siivoojan tai teknisen rooliin tai ihan mihin vaan. Pystyn korvaamaan jokaisen henkilön omassa apteekissani.”

Haastateltavilla oli erittäin realistinen käsitys omasta osaamisesta ja sen tasosta. Pitkän apteekkityökokemuksen turvin apteekkitoiminta oli lähes kaikille haastateltaville niin tuttua, että he pystyivät analysoimaan omaa osaamistaan apteekissa. Apteekin johtaminen ja esimiestyötehtävät olivat olleet kaikille haastateltaville arkipäivää proviisorina toimiessaan. Osa haastateltavista oli toiminut ainoana apteekkiproviisorina, osalla oli muita apteekkiproviisoreita työtovereineen, joiden kanssa vastuualueita oli jaettu. Haastateltavilla oli kertynyt eripituisia apteekin hoitomääräyksiä proviisorin työssään.

“Mun mielestä mä oon melko realistinen, jos pitää valita oonko pessimisti vai optimisti, mä oon pessimisti-realistinen eli tiedän aika hyvin mitä osaan ja mitä en osaa.”

“... niin nyt sä tuut tällaseen pieneen työyhteisöön, missä pitää ihan oikeasti osata kaiken... sä oot ollu isossa apteekissa, missä on laskuttaja ja tekninen ja ne tekee siellä ihan omatoimisesti kaiken... ja yhtäkkiä sun pitää osata sanoo sen printterin korjaamisesta ja miettiä tehdäänkö tilinpäätöspoistoja vai ei...”

Haastateltavat korostivat farmaseuttisen osaamisen, asiakaspalvelun ja henkilöstöhallinnon osaamista, jotka olivat vahvistuneet apteekkiproviisorina toimiessa. Apteekkarit kertoivat, että farmaseuttinen osaaminen koettiin vahvana ja luotettiin omiin kykyihin selvitä haastavista asiakaspalvelutilanteista. Haastatteluissa tuli ilmi, että farmaseuttisen tietotaidon ylläpitäminen oli tärkeää myös apteekkarin roolissa, ei pelkästään ennen apteekkariutta. Proviisorit työskentelevät esimiehinä apteekissa ja ovat tässä roolissa saaneet osaamista henkilöstöhallinnon johtamiseen. Apteekkarin ja henkilökunnan välinen vuorovaikutus koettiin merkityksellisiksi haastatteluissa.

“... farmaseuttista ammattitaitoa pitää pitää yllä, et se unohtuu kuitenkin, jos sä et sitä jatkuvasti... kyl se jatkuva ammatillinen kouluttautuminen ja kaikki nää esimiestaidot... kyl niit täytyy jatkuvasti kehittää... et ei sitä ikinä oo valmis...”

“Oon tyytyväinen omaan osaamiseeni henkilöstöhallinnossa, ihmisten kanssa toimeentuleminen... Et se apteekki, et se on niinku mun apteekki, et se oon niinku minä, välil tuntuu et mä meen töihin sinne... välil tuntuu et ne muut olis ninku mun työkavereita pienessä apteekissa.”

Haastateltavat olivat apteekkilupahakuprosessin aikana vertailleet omaa ansioluetteloaan muiden hakijakollegoiden vastaaviin tietoihin. Pääsääntöisesti haastateltavat käyttivät vertailussa hyödykseen Fimean koontitaulukkoa hakijoiden tiedoista. Fimean päätökset apteekkiluvista postitettiin kotiin, jolloin haastateltavat pystyivät tarkistamaan kollegoiden työvuosien määrän, monipuolisen työkokemuksen, lisätutkinnot ja muun ansioituneen toiminnan. Fimean koontitaulukosta pystyi myös tarkistamaan oliko samassa apteekkihaussa apteekkareita ja proviisoreita vai ainoastaan proviisorihakijoita. Lisäksi tietoa muista hakijoista etsittiin Apteekkikalenterista ja Valviran Julki-Terhikistä. Haastateltavien mukaan Fimean päätösten perusteella pystyi melko hyvin suhteuttamaan oman asemansa verrattuna muihin hakijoihin. Eräs haastateltava kertoi, että kun oma nimi oli tarpeeksi usein nostettu hakijoiden kolmeen parhaan joukkoon, tiesi oman apteekkilupavuoron lähiaikoina tulevan.

“... vaikeeta tietysti vertailla, kun niit toisten papereita ei näe, et näkee vaan sen Fimean koontitaulukon... kyl mä nyt periaatteessa koko ajan uskoin siihen omaan osaamiseen... ja tiesin, et jossain vaiheessa se ensimmäinen apteekki sit tulee...”

“Olin hyvin tietoinen omasta osaamisen tasosta verrattuna muihin hakijoihin... olin Fimean vertailussa useasti, välillä kolmekin nimeä oli nostettu. Tiesin aika hyvin, seurasin missä muut menee. Aika paljon hakijat

hakee samankokoisia apteekkeja, joten samat hakijat oli... tiesin, että mun vuoro tulee sitte aika pian.”

Haastateltavat toivat esiin, että talousosaaminen vaati kehittämistä apteekkarin uran alussa. Useat apteekkarit toivat esiin, että vaikka talouden teoreettinen osaaminen oli opeteltuna ensimmäisen apteekkiluvan saamiseen mennessä, käytännön osaaminen talousasioiden parissa tuli opittua kunnolla vasta oman apteekin arjessa. Johtamiskoulutusten talousosiot olivat tuoneet lisäymmärrystä talouden osaamiseen, mutta kokonaiskäsitys muodostui vasta haastateltavan itsensä perehdyttyä kirjanpitoon, tuloslaskelmaan, taseeseen, kassavirtaan ja myyntiraportteihin. Eräs apteekkari koki talousosaamisensa olevan hyvällä mallilla.

“Sit nää talouspuolen asiat, mitkä mä olin kokenutkin omina heikkouksina, niin mä olin pyrkinytkin noissa koulutuksissa niitä omaksumaan... et nyt tietysti ihan eri tavalla pystyy niinkon sitä puolta tässä... sit jos on toisella töissä, niin se jää aika vähäseks vaik niitä sit välillä katotaankin, koska noi tilitoimiston raportit menee aina apteekkarille...”

“... vaikka teoriassa on käynyt läpi tasetta ja tuloslaskelmaa ja sittenhän sä joudut oikeasti ite tekemään niitä päätöksiä ja ne oikeasti vaikuttaa suhun, et ne ei oo vaan teoreettisesti millään tuloslaskelmalla leikkimistä.”

“Yrittäjäyys ja talous ovat vahvoja osa-alueita omassa osaamisessani... niistä on ollut eniten hyötyä.”

Pari haastateltavaa toi esiin kehittämistarpeen tietoteknisen osaamisensa suhteen. Toisaalta he olivat selvinneet hankalistakin tilanteista pyytämällä apua ammattilaisilta ja myös nuorempi sukupolvi oli auttanut tietotekniikan kanssa. Haastateltavien mukaan apteekkarin uran alkuvaiheessa on ollut eniten hyötyä vankasta apteekkityökokemuksesta. Eräs haastateltava kertoi, että hyvä organisointikyky on auttanut selviämään erilaisista tilanteista.

“... ja sitte tietysti sellanen tietotekninen osaaminen... nuoriso onneks osaa käyttää kaikkea... en mä nyt koe, et mulla ihan peukalo keskellä kämmentä olis ja kai se menee vähän kiinnostuksenkin mukaa ja kai sitä mielellään antaa sellaisia töitä muille, ketä tykkää ja niinku...”

“Mun hyöty on se... että mä osaan hallita kaaosta ja useiden päällekkäisten tehtävien hallintaa eli organisointikyky on hyvä. Se on mun vahvuus, elämä on opettanut siihen, että täytyy priorisoida ja hallita sitä kaaosta.”

Haastateltavat kertoivat, että erilaisten asioiden ja sopimusten hoitaminen kuntoon hyvissä ajoin ennen apteekkikauppaa tuli yllätyksenä. Useimmiten haastateltava oli jäänyt edellisestä työpaikastaan pois muutamia viikkoja ennen apteekkikauppoja ja koko tämä edeltävä aika meni apteekkariyrittäjän rooliin valmistautumiseen käytännön ja henkisen osa-alueiden näkökulmista. Muutamat haastateltavat kokivat, että olivat kokeneet jopa kiireen tunnetta ennen apteekkikauppoja. Lisäksi pari haastateltavaa korosti, että apteekkarin roolissa ajan puute on läsnä koko ajan. Pientä apteekkia ei ole mahdollista kehittää jatkuvasti, sillä apteekkarin aika menee asiakaspalvelussa ja oma vapaa-aika käytetään helposti esimerkiksi kirjanpidon laatimiseen.

“Ajanpuutteen takia tässä niin kuin ei oo pystynyt tekeen kaikkee niin kuin haluis... tässä apteekin ja henkilökunnan kehittämisessä ynnä muussa. Ajan puute on se suurin yllätys. Ei yksinkertaisesti oo ehtinyt. Vähän kerrallaan... tää on kuitenkin pieni apteekki, niin tää vaatii sitä et ite on tossa asiakaspalvelussa.”

Pääsääntöisesti haastateltavat toivat esiin, että eivät tekisi mitään toisin oman ammatillisen kompetenssin suhteen ennen apteekkarin uraa. Hakijan ammatillinen kompetenssi on useimmiten lähes valmiina siinä vaiheessa, kun hän alkaa apteekkilupia hakemaan. Apteekkilupahakuprosessi etenee viranomaisen laatiman järjestelmän mukaisesti lääkelakiin pohjautuen ja hakijoiden on järjestelmään mukauduttava. Pari

haastateltavaa kommentoi järjestelmää vanhanaikaiseksi ja he toivoivat hakijoiden haastatteluita tai soveltuvuustestejä mukaan otettavaksi prosessiin.

“En nyt tekisi mitään toisin... kuitenkin se meriitti on siinä kerätty vuosien varrella, ettei sitä sit enää siinä hakuvaiheessa kauheesti pysty... se pitää sit ajatella ninku vähän aikaisemmin.”

“... et jos meillä olisi minkäänlaista soveltuvuustestiä tai käytännön testiä, sosiaalisten taitojen testiä, niin mä olisin varmasti vahvoilla. Se on toi pelkkä paperihaku, niin siellä pystyy niin paljon tavallaan feikkaamaan...”

Haastateltavien vinkit ensimmäistä apteekkilupaansa hakeville proviisoreille:

(Haastateltavien suoria lainauksia ja koottuja päätelmiä aineistosta)

- tee mahdollisimman paljon selvitystyötä enakkoon hakemistasi apteekeista
- kerää meriittiä itsellesi tasaisesti vuosien aikana
- perehdy enakkoon talousosaamiseen
- usko omiin vahvuuksiisi hakijana
- valmistaudu myös henkisellä tasolla, oman roolisi muuttumiseen yrittäjäksi
- varaudu tekemään kaikkia työtehtäviä apteekissasi
- kun olet saanut apteekkiluvan, pyri tekemään pitkän tähtäimen suunnitelma
- tee muistilistoja itsellesi, näin pysyt aikataulussa työtehtävissäsi apteekkarina
- pidä huolta hyvästä vuorovaikutuksesta henkilökuntasi kanssa
- ole kärsivällinen apteekkisi kehittämisen suhteen, mutta muista kehittää
- tee rohkeasti muutoksia, uusi alku on paras aika muutoksille
- muista huolehtia myös itsestäsi ja perhesuhteistasi
- pidä järki päässä ja jalat maassa

5 YHTEENVETO

5.1 Keskeiset tulokset ja pohdinta

Tämän projektityön tavoitteena oli selvittää, miten ensimmäisessä apteekissaan toimivat apteekkarit valmistautuivat apteekkihakuun ja apteekin haltuunottoon. Projektityössä tarkastellaan myös apteekkareiden näkemyksiä omasta ammatillisesta kompetenssista. Projektityön teoreettinen viitekehys pohjautui itsensä johtamisen ja ammatillisen kompetenssin käsitteisiin. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostui 2010-luvulla ensimmäisen apteekkiluvan saaneille apteekkareille (n=10) pidetyistä teemahaastatteluista, jotka toteutettiin kasvokkain ja puhelimitse maaliskuun 2016 aikana.

Keskeiset tulokset

- hakijat päätyivät hakemaan avoimia apteekkilupia lähinnä apteekissa vuosittain toimitettujen reseptien määrän (reseptuuri) ja apteekin maantieteellisen sijainnin perusteella
- apteekin taloudellinen kannattavuus vaikutti apteekkiluvan hakuun
- hakijat etsivät tietoja haettavasta apteekista lähinnä internetistä (Fimea, apteekin kotisivut, kunnan kotisivut)
- kauempana sijaitseviin apteekkeihin ei pääsääntöisesti lähdetty ennakkoon tutustumaan
- Fimean koontitaulukkoa hakijoiden tiedoista käytettiin vertailuperusteena suhteessa hakijakollegoihin
- osa haastateltavista ei soittanut koskaan myyjäapteekkareille, osa otti yhteyttä ajoittain ja osa otti yhteyttä joka kerta hakiessaan avoimia apteekkilupia
- myyjäapteekkarit antoivat vaihtelevasti tietoja apteekistaan hakijoille hakuvaiheessa sekä jo apteekkiluvan saaneille ennen apteekkikauppoja
- selvitystyö haettavista apteekkeista koettiin hyödylliseksi, vaikka siihen kului aikaa

- haastateltavat aikovat jatkossa perehtyä tarkemmin haettavan apteekin taloustilanteeseen sekä muihin kannattavuuteen liittyviin tekijöihin
- keskimäärin noin 15 avoapteekkityövuoden kokemus proviisorina loi pohjaa apteekkarin uralle
- monipuolinen työkokemus lääkehuollon alalta antoi laajempaa perspektiiviä
- lähes puolella haastateltavissa oli jo entuudestaan yrittäjyyttä perhepiirissä
- ennen apteekkikauppoja oli muistettava riittävästi varata aikaa erilaisten sopimusten tekoon, yleensä noin kuukaudesta kahteen kuukauteen
- apteekkikaupan arviomiehen katsottiin olevan välttämätön apteekkikaupoissa
- avoimuus ja luottamus olivat apteekkikaupan perusta
- myyjäapteekkariin kannattaisi pitää asialliset ja hyvät välit
- kannatti valita apteekkialaan perehtynyt tilitoimisto
- rahoituslaitokset kannatti kilpailuttaa
- säännöllinen lisäkouluttautuminen vaikutti haastateltavien keskuudessa olevan yleistä
- apteekkareilla oli runsaasti lisäkoulutusta johtamisen, yrittäjyyden ja liiketalouden osa-alueilta, farmaseuttinen täydennyskoulutus oli vähäisempää
- apteekkifarmasian erikoistumisopinnot (PD) vaikutti olevan tärkeä meriitti ansioluettelossa; yhdeksällä haastateltavalla oli PD-opinnot suoritettuina
- lopullinen ymmärrys talousosaamisesta konkretisoitui vasta omassa apteekissa
- ainakin kolmella haastateltavalla oli merkittäviä apteekin kehittämissuunnitelmia ennen apteekkikauppoja, osalla kehittämissuunnitelmat konkretisoituivat vasta myöhemmin apteekkikauppojen jälkeen

Pohdinta

Tutkimusmetodina käytettiin mukavuus-otanta -menetelmää, jossa haastateltavat valittiin tutkijan toimesta. Toisenlaista tutkimusmetodia käyttäen tutkimukseen olisi saattanut valikoitua erityyppisiä haastateltavia ja täten haastateltavien näkemykset olisivat saattaneet poiketa tämän projektityön tuloksista. Haastateltavat olivat sijoittuneet Länsi- ja Etelä-Suomen alueelle, joten Pohjois- ja Itä-Suomen 2010-luvulla

ensimmäisen apteekkiluvan saaneiden apteekkareiden näkemyksiä ei ollut vertailukohtena.

Haastateltavat olivat valmistautuneet apteekkihakuun kouluttautumalla erilaisiin lisätutkintoihin jo proviisorina toimiessaan. Suoritetut tutkinnot olivat lähinnä johtamisen, yrittäjyyden ja liiketalouden alan koulutuksia. Yhdeksän haastateltavaa oli suorittanut Apteekkifarmasian erikoistumisopinnot eli vain yhdeltä haastateltavalta puuttui PD-opinnot. Jos tämän tutkimuksen otos olisi ollut suurempi kuin kymmenen haastateltavaa, olisiko suoritettujen PD-opintojen suhde ollut sama haastateltavien keskuudessa? Ehkä tähän tutkimukseen halusi vastata sellaiset apteekkarit, jotka olivat itsekin suorittaneet PD-opinnot jossain vaiheessa. Suoritettu PD-koulutus saattaa saada suhteettoman suuren roolin apteekkiluvan hakuvaiheessa tämän tutkimuksen tulosten valossa, mutta toisaalta vaikuttaa, että PD-opintojen suorituksella on myös positiivista merkitystä apteekkiluvan hakuvaiheessa.

Lisäksi haastateltavat olivat hankkineet monipuolista työkokemusta eri lääkehuollon sektoreilta. Keskimäärin haastateltavat olivat työskennelleet noin 15 vuoden ajan avoapteekissa ennen apteekkiluvan saantia. Vankka työnjohdollinen kokemus apteekista vaikuttaa olevan yksi tärkeä apteekkiluvan myöntämisperusteista. Haastateltavat toivat esiin, että ansioiden kerääminen on aloitettava ajoissa ja meriittiä on hankittava säännöllisesti useiden vuosien ajan. Tämä on seikka, joka apteekkariksi aikovan proviisorin kannattaa sisäistää aikaisessa vaiheessa.

Haastateltavien tekemä selvitystyö haettavista apteekkiluvista vaikutti jäävän osittain puutteelliseksi. Osa hakijoista selvitti haettavan apteekin taustat esimerkiksi jokaisen hakemansa apteekin kohdalla, mutta osa hakijoista ei vaivautunut edes soittamaan myyjäapteekkarille. Luotettiin ehkä liiaksi ilmoitettuun apteekin reseptuurin ja apteekin kotisivuilta saatuun tietoon. Nykyisen yhteiskunnallisen epävakaa talouden aikana on suorastaan ihme, että hakija, jolla katsotaan olevan realistiset mahdollisuudet saada apteekkilupa, ei ota selvää hakemansa apteekin taloustilanteesta ja apteekin

toimintaympäristössä tapahtuvista mahdollisista muutoksista. Osa haastateltavista mainitsi, että perusteellinen selvitystyö vie liikaa aikaa proviisorin työn ohella.

Apteekin haltuunottoon haastateltavat olivat valmistautuneet varaamalla riittävästi aikaa konkreettisten sopimusasioiden hoitamiseen. Apteekkialaan erikoistuneen tilitoimiston valinta vaikutti järkevältä vaihtoehdolta, samoin kuin rahoituslaitoksen pitäisi olla toimialaan perehtynyt. Apteekkikaupan arviomiehellä on tärkeä rooli apteekkikaupassa erityisesti kokemattoman ostaja-apteekkarin tukijana. Tässä projektityössä muutaman haastateltavan näkemyksistä heijastui eräänlainen ulkopuolisuus ja tietämättömyys mitä apteekkikaupassa oikeasti tapahtui ja miten apteekkikauppa eteni. Toki kaikki haastateltavat tiesivät teoriassa ja kollegoiltaan oppineena apteekkikauppojen kulun, mutta kuitenkin kauppapäivänä usein vaikutti ilmassa olevan tietämättömyyttä. Tähän epävarmuuden tunteeseen olisi hyvä saada aikaan muutos selventämällä entistä enemmän pelisääntöjä uudelle tulokkaalle. Vai voisiko esimerkiksi apteekkikaupan arviomies olla aikaisempaa enemmän tukena ja läsnä?

Apteekkariliiton laatima muistilista toimenpiteistä apteekkiluvan myöntämisen jälkeen ennen apteekkikauppoja vaikutti olevan todella hyödyllinen ja haastateltavat noudattivat ohjeistusta kohta kohdalta. Tuleekohan monet muistilistan toimenpiteistä yllätyksenä tulevalle apteekkarille? Voisiko toimenpiteisiin tutustua ennakoon jo apteekkiluvan hakuvaiheessa? Uusi apteekkari vaikuttaa jäävän asioiden kanssa melko yksin heti apteekkiluvan myöntämisen jälkeen ennen apteekkikauppoja.

Haastateltavilla oli omasta mielestään hyvät valmiudet apteekkarin uralle sekä realistiset käsitykset osaamisensa tasosta. Talousosaaminen oli aihealue, josta haastateltavat toivoivat lisää osaamista erityisesti uran alkuvaiheessa. Haastateltavat suosittelivat tuleville apteekkareille monipuolisia talousopintoja, vaikka lopullinen ymmärrys talousasioista muovautuu käytännössä omaa apteekkia luotsatessa. Talousosaaminen saattaisi kehittyä proviisorien keskuudessa, jos heidän työnantajinaan toimivat apteekkarit avaisivat entistä enemmän apteekkinsa talousasioita myös proviisorille ja kävisivät yhdessä läpi apteekin tuloslaskelmia ja talousennusteita.

Proviisorit kouluttautuvat ja kehittävät ammatillista kompetenssiaan koko työuransa ajan. Apteekkiluvan hakuun ja apteekkariuteen suhtaudutaan ammatillisesti vastuuntuntoisella tavalla. Apteekkilupaa hakevan proviisorin on hyvä ymmärtää, että apteekkiluvan saatuaan hän tulee kokemaan kokonaisvaltaisen elämänmuutoksen.

5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on haastavaa, koska siihen ei ole olemassa tarkkoja ja yksiselitteisiä sääntöjä (Eskola ja Suoranta 1998). Luotettavuuden arviointi kohdistuu koko tutkimusprojektiin ja sen kulkuun, ei ainoastaan tutkimuksessa käytettyihin menetelmiin ja mittareihin. Laadullisen tutkimuksen peruslähtökohtana voidaan pitää tutkijan avointa subjektiviteettia ja ymmärrystä siitä, että tutkija on tutkimuksensa keskeisin tutkimusväline. Laadullisessa tutkimuksessa arviointi määrittellään tutkimusprosessin luotettavuuden kautta.

Laadullisessa tutkimuksessa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta termeillä reliabiliteetti ja valideetti (Hirsjärvi ja Hurme 2011). Nämä käsitteet ovat peräisin kvantitatiivisesta eli määrällisestä tutkimusperinteestä, jossa reliabiliteetti merkitsee luotettavuutta toistettavuutena eli saadaanko sama tutkimustulos toistettaessa tutkimus toisena ajankohtana tai toisen tutkijan toimesta. Valideetti merkitsee tutkimuksen kykyä selittää sitä ilmiötä, mitä sen tavoitteena on ollut tutkia. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliutta ja validiutta tulkitaan monitasoisesti, esimerkiksi valideettia ei tarkastella ainoastaan mittaamisen tasolla, vaan ulkoinen valideetti kuvaa tehtyjen johtopäätösten ja aineiston välistä suhteen pätevyyttä (Eskola ja Suoranta 1998). Sisäinen valideetti käsitetään tutkimuksen teoreettisten määritelmien ja menetelmien yhteensopivuudeksi ja loogisuudeksi.

Analyysin järjestelmällisyys ja tulkinnan luotettavuuden vaatimukset korostuvat laadullisessa tutkimuksessa (Ruusuvuori ym. 2010). Systemaattisessa analyysissä tehdään avoimeksi kaikki tutkimusaikana tehdyt valinnat, rajaukset ja analyysin etenemistä ohjaavat periaatteet. Luotettavuuden lisäämiseksi kerrotaan, mistä

muodostuu aineiston kokonaisuus ja esitellään ne aineiston osat, joille päähavainnot rakentuvat. Tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa kerättyjen materiaalien ja niistä tehtävien tulkintojen käypyyden arviointia.

Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan on kolme laadullisen tutkimuksen arviointiperustaa, jotka ovat uskottavuus, siirrettävyys ja vahvistuvuus. Uskottavuus tarkoittaa, että aineistosta tehdyt tulokset vastaavat sitä, mitä tutkittavat ovat sanoneet. Siirrettävyydellä tarkoitetaan, voidaanko tutkimuksen tuloksia siirtää myös vastaavaa populaatiota kuvaamaan. Vahvistuvuus merkitsee tutkimuksen tulosten vertaamista aikaisempien tutkimusten tuloksiin. Kylmän ja Juvakan (2007) mukaan arviointikriteereihin kuuluu myös reflektiivisyys, jolla tarkoitetaan tutkijan arvioita omasta näkökulmasta ja niiden vaikutuksesta tutkimustuloksiin. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata tutkittava ilmiö ja luoda siitä teoreettinen näkemys. Empirian ja teorian keskinäinen vuoropuhelu on yksi laadullisen tutkimuksen arviointiperusteista sekä kuinka menestyksekkäästi tutkija pystyy raportissaan kuvaamaan teoreettisen tulokinnan tutkimastaan ilmiöstä.

Tässä tutkimuksessa käytettiin mukavuus-otantaa, jolloin valintatapa ei takaa sitä, että tutkimukseen tulee mukaan tutkimuskysymyksen kannalta tärkeät henkilöt (Hämeen-Anttila ja Katajavuori 2008). Mukavuus-otanta heikentää tutkimuksen luotettavuutta ja vähentää mahdollisuuksia tulosten siirrettävyyteen ja yleistettävyyteen. Tutkimuksessa oli mukana kymmenen haastateltavaa ja haastattelukierroksen ollessa lopuillaan, ilmeni saturaatiota. Saturaatiossa on tarkoituksena haastatella henkilöitä niin kauan, että uusissa haastatteluissa ei ilmene enää mitään olennaisesti uutta tietoa (Hirsjärvi ja Hurme 2011). Tutkittavien määrä ei yleensä ole ratkaiseva tekijä, vaan se, kuinka hyvin heidät on onnistuttu valitsemaan tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti ja kuinka hyvin kerätty materiaali pystyy vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkijan on itse kyettävä päättämään, missä vaiheessa haastattelut tulisi lopettaa ja milloin on olemassa aineistoa niin paljon, että voidaan saada merkittäviä teoreettisia tuloksia.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin säilyttämään objektiivisuus, vaikka tutkija tunsi osan haastateltavista entuudestaan. Tutkimuksen taustalla oli huolellinen tutustuminen aineistoon, hyvä tallennusnauhojen kuuluvuus ja aineiston litterointi samanlaisesti jokaisen haastateltavan kohdalla. Aineiston teemoittelu ja analysointi suoritettiin vaihe vaiheelta teorian mukaisesti.

Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu materiaalin laadusta (Hirsjärvi ja Hurme 2011). Luotettavuus heikkenee, jos esimerkiksi litterointi suoritetaan eri säännöillä alussa ja lopussa tai tallennusnauhojen kuuluvuus on huono tai jos tutkija on luokitellut aineistoa sattumanvaraisesti. Aineiston analysointi on yksi tutkimuksen kriittisimmistä vaiheista (Eskola ja Suoranta 1998). Tutkijan on muistettava oma subjektiivisuutensa, sillä tulokset ovat aina yhden tutkijan tai tutkimusryhmän muodostama tulkinta tutkittavasta aiheesta tiettyinä ajankohtana. Tutkijan on tehtävä omaa itsearviointia jatkuvasti analyysiprosessin aikana. Lisäksi luotettavien päätelmien tekemiseksi analyysin on oltava riittävää.

5.3 Apteekkihaun ja apteekin haltuunoton kehitysehdotuksia

Eräs jatkotutkimusehdotus on ulkopuolisen avun käyttäminen apteekkiluvan hakuvaiheessa. Voisiko jokin taho toimia proviisorin apuna kartoitettaessa haettavan apteekin taustatietoja sekä mahdollisia muutoksia apteekin toimintaympäristössä? Haettavan apteekkiluvan selvitystyö on työlästä ja aikaa vievää, jos sen tekee perusteellisesti kuukaudesta toiseen. Palvelu olisi luonnollisesti maksullinen, mutta mikä organisaatio ottaisi tehtävän vastuulleen? Apteekkialaan perehtyneet tilitoimistot saattavat tällaista palvelua sovelletusti jo tarjota, mutta osaavatko proviisorit hakea ohjausta hakutilanteessa? Kaipaavatko proviisorit neuvontaa apteekkilupien haussa tai ovatko he palvelusta ylipäättään valmiita maksamaan?

Tutkijan mielestä olisi mielenkiintoista ja farmasian alalle hyödyllistä, jos tutkimuksen kohteeksi saataisiin ne apteekkarit, jotka ovat toimineet yrittäjinä alalla jo useiden vuosien tai jopa vuosikymmenien ajan. Miten he voisivat ansiokkaalla kokemuksellaan

auttaa alalle aikovia proviisoreita? Voisivatko he toimia apteekkarimentoreina kokemattomille tulokkaille? Etenkin ennen apteekkikauppoja voisi olla hyvä, jos tuleva apteekkari saisi ohjeistusta kokeneemmalta kollegaltaan. Apteekkariliiton ja Proviisoriyhdistyksen yhteistyössä syksyllä 2016 aloittama Apteekkariksi ProMentor -koulutusohjelma on kiitettävä ensiaskel oikeaan suuntaan, mutta mentorointia voitaisiin hyödyntää laajemminkin alan keskuudessa.

LÄHTEET

- Adomako M (2013): *Yrityksen langat yksissä käsissä: Itsensä johtaminen ja yhteistyön organisointi mikroyrityksessä*. AMK-opinnäytetyö. Saimaan ammattikorkeakoulu
- Alasuutari P (1994): *Laadullinen tutkimus*. 2. uudistettu painos. Vastapaino, Tampere
- Drever E (1995): *Using semi-structured interviews in small-scale research. A teacher's guide*. SCRE Publication, Edinburgh
- Elo-Kinnunen A, Salmi P, Ylinen M (2007): *Apteekkari johtajana*. Cosmoprint Oy, Helsinki
- Erkkilä K (2001): *Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet, integraatio yrityskaupassa*. WS Bookwell Oy, Porvoo
- Erämetsä T (2009): *Teoriasta todeksi - Esimiestyö käytännössä*. Talentum, Helsinki
- Eskola J, Suoranta J (1998): *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Jyväskylä
- Fimea (2016a): *Apteekki- ja sivuapteekkiluvat*.
http://www.fimea.fi/apteekit/apteekki-_ja_sivuapteekkiluvat
 Haettu 1.12.2016
- Fimea (2016b): *"Mitä pitää ottaa huomioon apteekin haussa?"* -luento Apteekkariksi seminaarissa 21.4.2016
- Halko S (2006): *Johtamiskoulutus proviisoreiden perusopetuksessa*. PD-projektityö. Kuopion yliopiston Koulutus- ja kehittämispalvelu Aducate
- Helakorpi S (2005): *Työn taidot - Ajattelua, tekoja, yhteistyötä*. Hämeen ammattikorkeakoulu, Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 2/2005
- Hirsjärvi S, Hurme H (2011): *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä, Tallinna
- Hirsjärvi S, Remes P, Sajavaara P (2008): *Tutki ja kirjoita*. 13.-14., osin uudistettu p. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu
- Hyppänen R (2007): *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Edita Prima Oy, Helsinki
- Hämeen-Anttila K, Katajavuori N (2008): *Yhteiskunnallinen lääketutkimus - ideasta näyttöön*. Esa Print, Tampere

Jakonen JP (2015): *Stressivapaa johtaja - 52 näkökulmaa itsensä johtamiseen, henkilökohtaiseen kasvuun ja viisaaseen elämään*. Basam Books Oy, Helsinki

Karlsson A (2016): ”Miten apteekkikaupat tehdään?” -luento Apteekkariksi seminaarissa 21.4.2016

Kupias P, Peltola R, Pirinen J (2014): *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Sanoma Pro Oy, Helsinki

Kurttila M, Laane T, Saukkola K, Tranberg T (2010): *Arvostus - valmentava kirja esimiehille*. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna

Kuusamo J (2015): ”Oman kehittymisen tie on samalla apteekin kehittymisen tie” - Satakuntalaisten apteekkareiden omaehtoisen koulutuksen merkitys osaamisen kehittämiseen. Pro gradu -opinnäytetyö. Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö

Kylmä J, Juvakka T (2007): *Laadullinen terveystutkimus*. Edita, Helsinki

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä (559/1994) 18 §.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559> Haettu 13.11.2016

Lindell S (2016): ”Tilitoimisto apteekkarin apuna” -luento. Tilitoimisto Accountor Pori Oy. Pidetty 12.5.2016 Porissa

Lääkelaki 10.4.1987/395: Luku 6. Apteekit.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1987/19870395#L6>
 Haettu 25.10.2016

Merton R, Fiske M, Kendall P (1956): *The Focused Interview: a manual of problems and procedures*. A Division of Macmillan, Inc, New York

Otala L (2011): *Älyllinen kunto. Tuottavuutta työhön*. WSOYpro Oy, Helsinki

Pirhonen P (2015): *Onnivaattori - Itsen johtamisen keveys*. BoD - Books on Demand, Helsinki

Pyykkö M (2011): *Minustako yrittäjä?* WSOYpro Oy, Helsinki

Ruusuvuori J, Tiittula L (2005): *Haastattelu - tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino, Tampere

Ruusuvuori J, Nikander P, Hyvärinen M (2010): *Haastattelun analyysi*. Vastapaino, Tampere

Sosiaali- ja terveysministeriö (2011a): *Avohuollon apteekkitoiminnan kehittämistarpeet*

Sosiaali- ja terveysministeriö (2011b): *Lääkepolitiikka 2020*. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011:2

Stenström M-L (2008): *Koulutus ja työelämä muutoksessa*. Aikuiskasvatus 2/2008

Suomen Apteekkariliitto (2016): *Apteekit numeroina*.
<http://www.apteekkariliitto.fi/apteekkitieto/apteekit-numeroina.html>
 Haettu 5.11.2016

Suomen Apteekkariliitto (2015): *Aloittavan apteekkarin muistilista. Toimenpiteet apteekkiluvan myöntämisen jälkeen ennen kaupantekoa*.

Suomen Apteekkariliitto (2014): *Apteekkiasiaa 2014*. Apteekkariliiton julkaisu

Suomen Apteekkariliitto (2010): *Suuri Apteekkarikysely*. Apteekkari-lehti n:o 7-8, s.17

Suomen Apteekkariliitto (2005): *Apteekki terveydenhuollossa - apteekki yhteiskunnassa*. Suomen Apteekkariliiton julkaisuja n:o 64

Sydänmaalakka P (2012): *Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?* Talentum, Helsinki

Sydänmaalakka P (2006): *Älykäs itsensä johtaminen - Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä

Taattola H (2013): *Persoonallisuustesti apteekkariksi aikoville*. Proviisori-lehti n:o 3, s. 18-19

Tuomi J, Sarajärvi A (2002): *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Jyväskylä

Uusitalo M (2014): *Apteekin ja sen asiakaspalvelun johtaminen; selvitys käytännöistä isoissa apteekeissa*. PD-projektityö. Helsingin yliopiston Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia

Viitala R (2008): *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu

Vilkka H (2005): *Tutki ja kehitä*. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu

LIITE 1. HAASTATTELURUNKO

Taustakysymykset

- Ikä, sukupuoli
- Koulutustausta, lisäkoulutukset
- Apteekkarin uran pituus
- Montako apteekkia hait ennen kuin apteekkilupa myönnettiin
- Työkokemus (lyhyesti apteekki/teollisuus/viranomaiset/sairaala)
- Apteekin reseptuuri
- Henkilökunnan määrä ja rakenne

I Apteekkihakuun valmistautuminen (Johanna Kangas)

- Kuvaile omia apteekkihakujasi
- Miten ja mistä asioista otit selvää?
- Millaisia vastauksia sait?
- Käytitkö ulkopuolista apua/neuvontaa? Millaista?
- Mitä hyötyä mielestäsi oli asioiden ennakkoon selvittämisestä? Entä haittaa?
- Mitä nyt tekisit toisin?
- Mitä seikkoja otit huomioon apteekkia hakiessasi?
- Miten huomioit haettavan apteekin maantieteellisen etäisyyden, mahdollisen kakkosasunnon hankinnan, perhesuhteet?
- Mitä asioita otit huomioon apteekkilupaa hakiessa /mitä kriteereitä asetit apteekkihauille (sijainti/kilpailutilanne tms.)

Apteekin haltuunottoon valmistautuminen

- Miten kuvailisit suhdetta luopuvaan apteekkariin?
- Miten mielestäsi saadaan aikaiseksi ns. hyvät apteekkikaupat?
- Miten kuvailisit apteekkikauppiaan merkitystä?
- Miten muuten valmistauduit toimimaan yrittäjänä?
- Mitä konkreettisia ennakkotoimenpiteitä teit?
- Miten hyvin sait tietoa apteekin taloudellisesta tilanteesta?
- Mitä voit kertoa rahoituksen hakemisesta yrityksen perustamisvaiheessa?
- Mitkä asiat vaikuttivat tilitoimiston valintaan?
- Millainen apteekin kehittämissuunnitelma sinulla oli ennen apteekin haltuunottoa?
- Mistä sinulle olisi ollut hyötyä tässä vaiheessa?

Oma ammatillinen kompetenssi

- Mitkä valmiudet mielestäsi itselläsi oli apteekkarin uraan?
- Miten realistinen käsitys sinulla oli omasta osaamisesta ja sen tasosta?
- Mihin olit tyytyväinen omassa osaamisessasi?
- Miten koit oman osaamisesi suhteessa hakijakollegoihin hakuvaiheessa?
- Miten tietoinen olit hakijakollegoiden osaamisen tasosta vs. oma osaamisesi hakuvaiheessa?
- Mitä yllätyksiä tuli?
- Mitä nyt tekisit toisin?
- Mistä osaamisestasi on ollut eniten hyötyä, entä mitä kehittämiskohteita omassa osaamisessasi on ilmennyt?

Mitä muuta haluaisit sanoa vaiheesta ennen apteekkikauppoja?

II Apteekkarina aloittamisen haasteet sekä kokemukset (Virpi Hovi)

Yrittäjyys

- Miten koit uuden roolisi apteekkarina?
- Mitkä ovat niitä asioita, jotka vievät eniten uuden apteekkarin aikaa?
- Miten koit onnistuneesi apteekin haltuunotossa (ekat n. 100 pv)?
- Mitä haasteita kohtasit aloittaessasi apteekkarina?
- Miten koet tasapainon apteekkarin ja yrittäjän roolin välillä?
- Oletko tarvinnut tukea/ohjausta? Millaisista kanavista olet sitä saanut?
- Mikä on parasta/huonointa työssäsi?
- Millaisia yllätyksiä alkuvaiheessa tuli?
- Mitä muuta haluat kertoa yrittäjyydestä?
- Mitä ajattelet yrittäjyydestä tänä päivänä?
- Mitä neuvoja antaisit aloittavalle apteekkarille?

Oma hyvinvointi

- Miten paljon työtunteja teit apteekissasi ja miten työmäärä vastasi ennakkoodotuksiasi?
- Miten pystyit ottamaan vapaa-aikaa itsellesi?
- Millaiseksi koit henkisen ja fyysisen hyvinvointiasi?
- Miten pidit yllä fyysistä ja henkistä hyvinvointiasi?
- Mitä neuvoja antaisit näihin liittyen aloittavalle apteekkarille?

Toimintaympäristö

- Millaisena näit apteekin toimintaympäristön?
- Kuuluiko apteekkisi johonkin ketjuun? Entä kuuluuko apteekkisi nyt ketjuun? Mitä ajattelet ketjuyhteistyöstä/ostorenkaiden?
- Millä tavoin viestit apteekkarina aloittamisesta eri sidosryhmille (asiakkaat, lääkeyritykset, potilasyhdistykset, terveydenhuolto, kunta)? Mitä viestinnässä on mielestäsi tärkeä ottaa huomioon?
- Vaihdoitko toimitiloja, jos niin mitkä olivat syyt sen vaihtoon?
- Millainen kilpailutilanne apteekillasi oli?
- Minkälainen oli paikkakunnan terveydenhuollon tilanne (lääkärien määrä)?

Kehittämissuunnitelmat/liiketoiminnan strategiat ja henkilöstö

- Mihin kehittämiskohteisiin keskityit ensimmäisenä ja miten kohteet valikoituivat?
- Millä tavoin viestit omat kehittämissuunnitelmasi henkilöstölle?
- Miten sait henkilöstön mukaan kehityshankkeisiin?
- Miten kehittämissuunnitelmat ovat toteutuneet tähän mennessä?
- Millaisia pitkänlinjan suunnitelmia sinulla oli apteekin ja oman urasi suhteen?
- Millä tavoin selvitit henkilökunnan osaamista ja motivaatioita (esim. kehityskeskustelut)? Millä aikataululla?
- Oliko henkilöstöön liittyviä haasteita, jos niin millaisia? Miten selvisit niistä?

Talous

- Miten koet onnistuneesi apteekin talouden hallinnassa?
- Miten apteekki vastasi taloudellisesti odotuksiasi?
- Mihin taloudellisiin asioihin kannattaa keskittyä ensimmäisenä?
- Mitkä olivat suurimmat taloudelliset haasteet?
- Miten yhteistyö tilitoimiston kanssa toimi?
- Suositteletko proviisorille lisäkouluttautumista talouden osalta, jos niin mistä aiheesta erityisesti?
- Miten näet oman apteekin taloudellisen aseman tulevaisuudessa?

Mitä muuta haluaisit vielä sanoa aloittavalle apteekkarille?

LIITE 2. SAATEKIRJE

Hyvä Apteekkari,

Olemme proviisorin työme ohella opiskelleet Apteekkifarmasian PD-tutkintoa Helsingin yliopiston Koulutus- ja kehittämisspalveluissa. Teemme parhaillaan kaksiosaista PD-projektityötä, jonka ensimmäisen osan työnimikkeenä on ”Miten valmistaudun apteekkihakuun ja apteekin haltuunottoon?” ja toisen osan työnimikkeenä on ”Apteekkarina aloittamisen suurimmat haasteet”. Tutkimusten tarkoituksena on selvittää, miten ensimmäisessä apteekissaan toimivat apteekkarit ovat aikoinaan valmistautuneet apteekkihakuun ja apteekin haltuunottoon. Lisäksi on tarkoitus selvittää mitkä ovat olleet apteekkarina aloittamisen isoimmat haasteet ja millaisia kokemuksia on ollut apteekkarina toimimisesta ensimmäisessä apteekissa.

Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluina, jotka toteutetaan puhelimitse tai kasvokkain. Haastattelut suoritetaan sovittuna ajankohtana. Haastattelun arvioitu kesto aika on enintään kaksi tuntia. Tarkoituksenamme on haastatella 2010-luvulla ensimmäisen apteekkiluvan saaneita apteekkareita. Haastattelut ovat täysin luottamuksellisia ja niitä käytetään ainoastaan näihin PD-projektityö -tutkimuksiin. Haastattelut nauhoitetaan kaiken tiedon tallentamiseksi. Tuloksia käsitellään PD-projektitöissä niin, että vastaaja ei ole tunnistettavissa. Haastattelumateriaali jää ainoastaan tutkijoiden eli meidän käyttööme ja tutkimuksen valmistuttua tulemme hävittämään koko haastattelumateriaalin.

Pyydämme ystävällisesti vastaamaan tähän sähköpostiviestiin 19.2. mennessä, jos olet kiinnostunut osallistumaan tutkimuksiin. Tämän jälkeen otamme yhteyttä Sinuun sopiaksemme haastattelun ajankohdan. Haastattelut toteutetaan maaliskuun aikana. Toivomme Sinulta myönteistä suhtautumista tutkimuksiimme.

Porissa ja Somerolla 14.2.2016

Yhteistyöterveisin,

Johanna Kuusamo
proviisori, KTM, MBA, PD-opiskelija
Porin 9. Karhu Apteekki

Virpi Hovi
proviisori, PD-opiskelija
Someron Apteekki

Tutkimuksen ohjaaja
apteekkari Leena Astala
Porin Asema Apteekki

Tutkimuksen ohjaaja
apteekkari, FaT Markku Ylinen
Itäkeskuksen Apteekki, Helsinki